

# Structures des Organisations

# Table des Matières

1. Évolution des Organisations p. 3 – 8
2. Transition vers le Matriciel p. 9 – 22
3. L'organisation, un doux équilibre! p. 23 – 30
4. Conclusion p. 31 – 35

# Évolution des Organisations

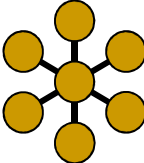
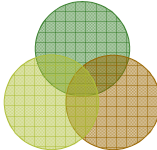
# Qu'est-ce qu'une organisation?

- État d'un corps organisé, c'est-à-dire pourvu d'organes, vivant, réglé et ordonné
- Structure que les hommes ont donnée aux éléments divers de leurs activités
- Ensemble structuré formant une institution ayant des buts déterminés
- Origine: *organum* «instrument (en général)» (fig. ressorts, moyens)

# La tribu, le réseau par excellence!

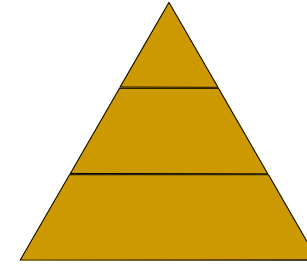
- La Préhistoire, ère du chasseur-cueilleur qui s'allie en tribu
- Les nomades et les africains ont conservé cet esprit de la tribu
- Souvenez-vous des "bip perso" et voyez l'évolution des téléphones mobiles
- Origine: *resel* « petit filet utilisé pour la chasse et la pêche »

## Les premières cités: Ur et Tell Brak (Mésopotamie du Sud et du Nord)

- Berceau de la civilisation, la Mésopotamie invente la cité et l'écriture
- Au Sud, les Sumériens avec la ville d'Ur, concentrique, expansion des forces 
- Au Nord, les Akkadiens avec la ville de Tell Brak, excentrique, liaison des forces 
- Origine: lat. class. *cīvītas* « ensemble des citoyens qui constituent une ville; cité, état »

# De l'Antiquité au Siècle des Lumières: réseaux et hiérarchie

- La famille et les "fraternités" configurent les réseaux de base
- L'église, deuxième pilier des réseaux, commence à se hiérarchiser
- La royauté et l'armée initient l'application de la hiérarchie
- Origine: de *ἱερός* « sacré, saint » et de *-άρχης* « commandement »



# Industrialisation: de la fin XVIIIème à WWII

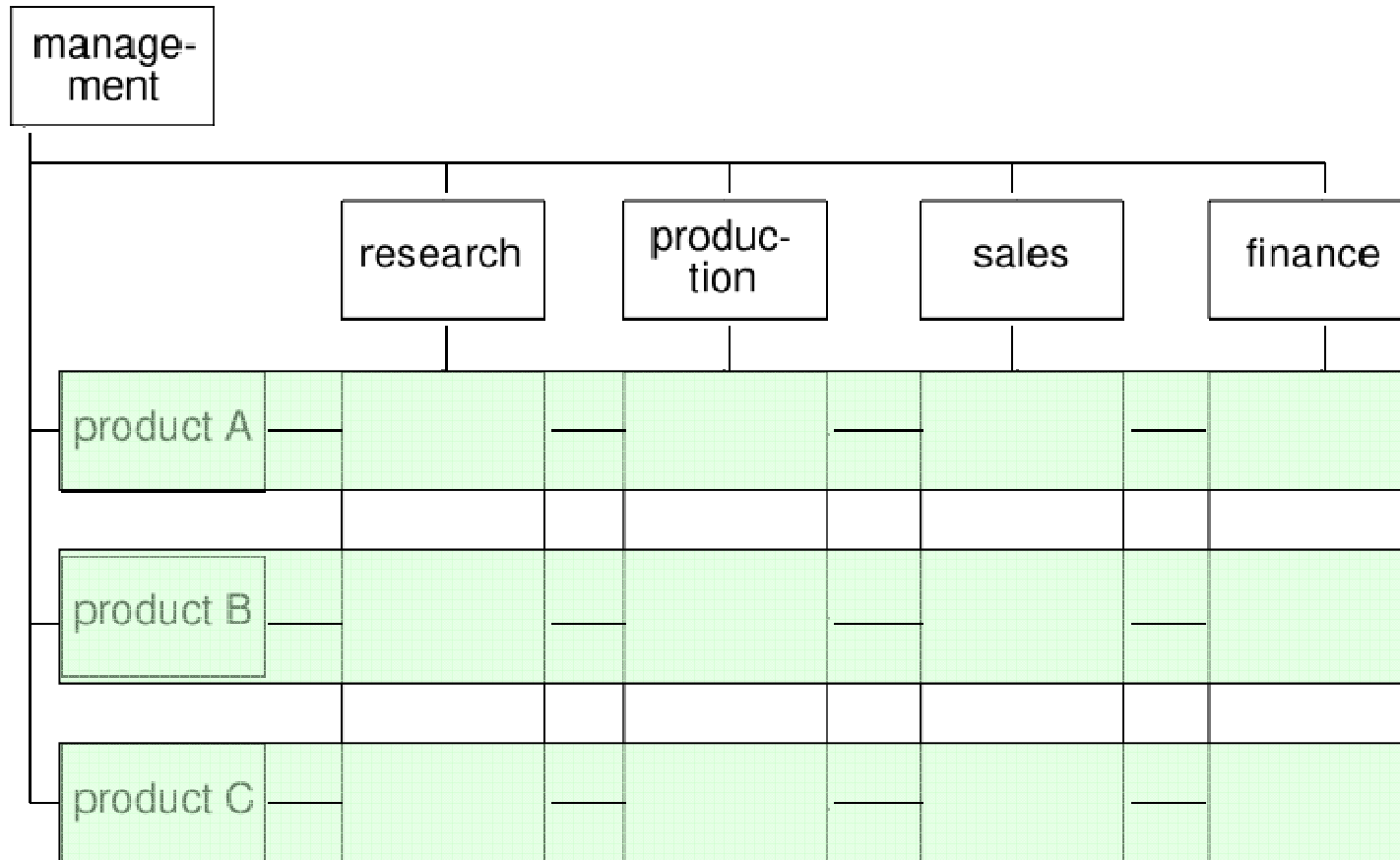
- L'organisation agricole était principalement en réseau (famille, tribu)
- L'organisation industrielle fait place à la hiérarchie (commandement)
- Les modèles économiques (admin. *-nomia* de la maison éco-) s'institutionnalisent
- Origine: lat. *industria* « activité, application », *industrius* « actif, zélé »

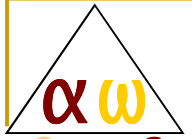
# Transition vers le Matriciel

# Technologie et Mondialisation: transition vers le Matriciel

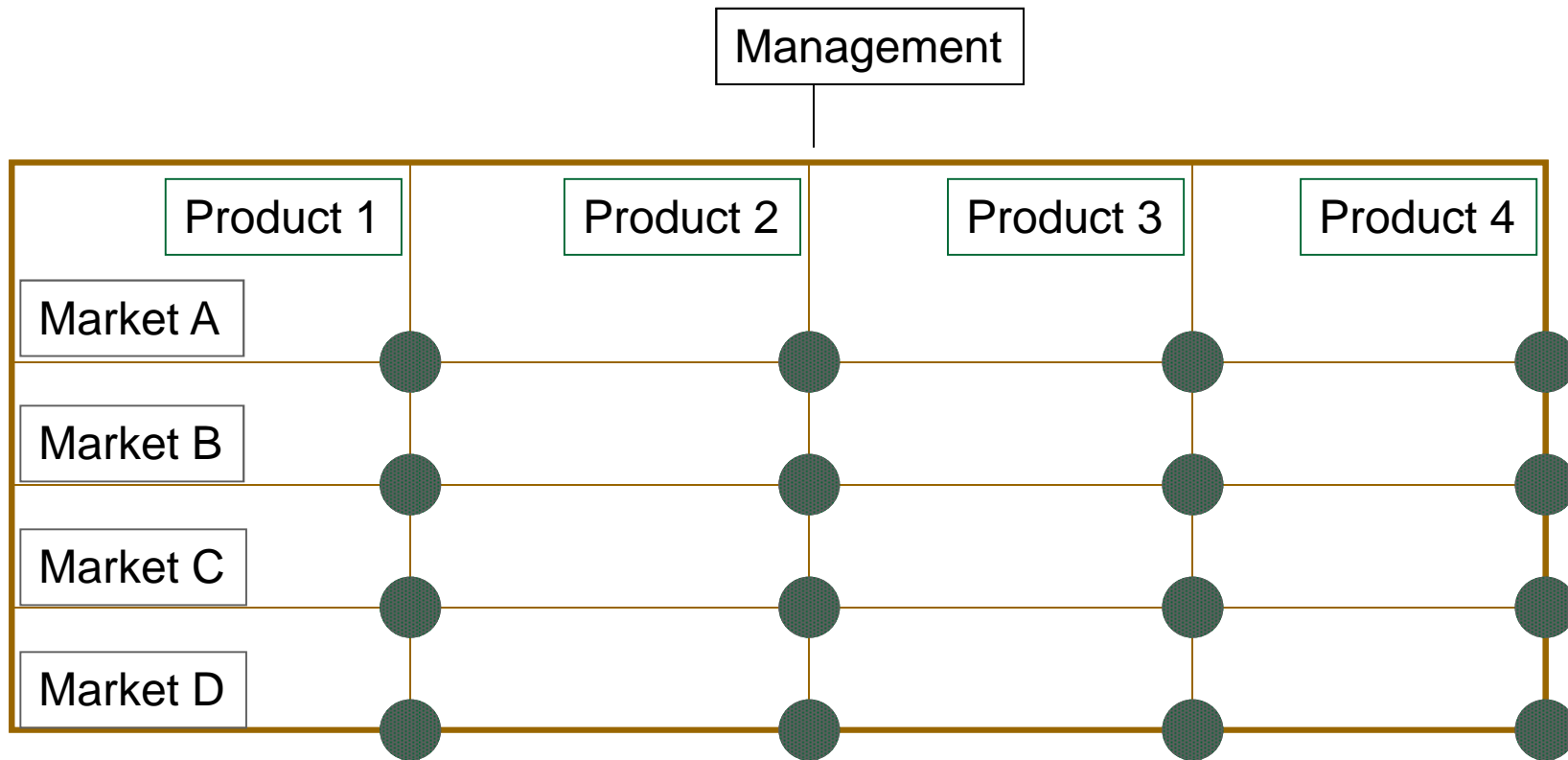
- Avec les trente glorieuses (1945-1975), concurrence → productivité et qualité: équipes projet
- Avec la globalisation depuis, présence multinationale → économies d'échelle et présence locale
- Les deux cycles de trente ans créent le besoin de recourir à la transversalité
- Origine: lat. *matrix*; la matrice est un moule naturel ou un cadre artificiel

# Organisation Matricielle Type

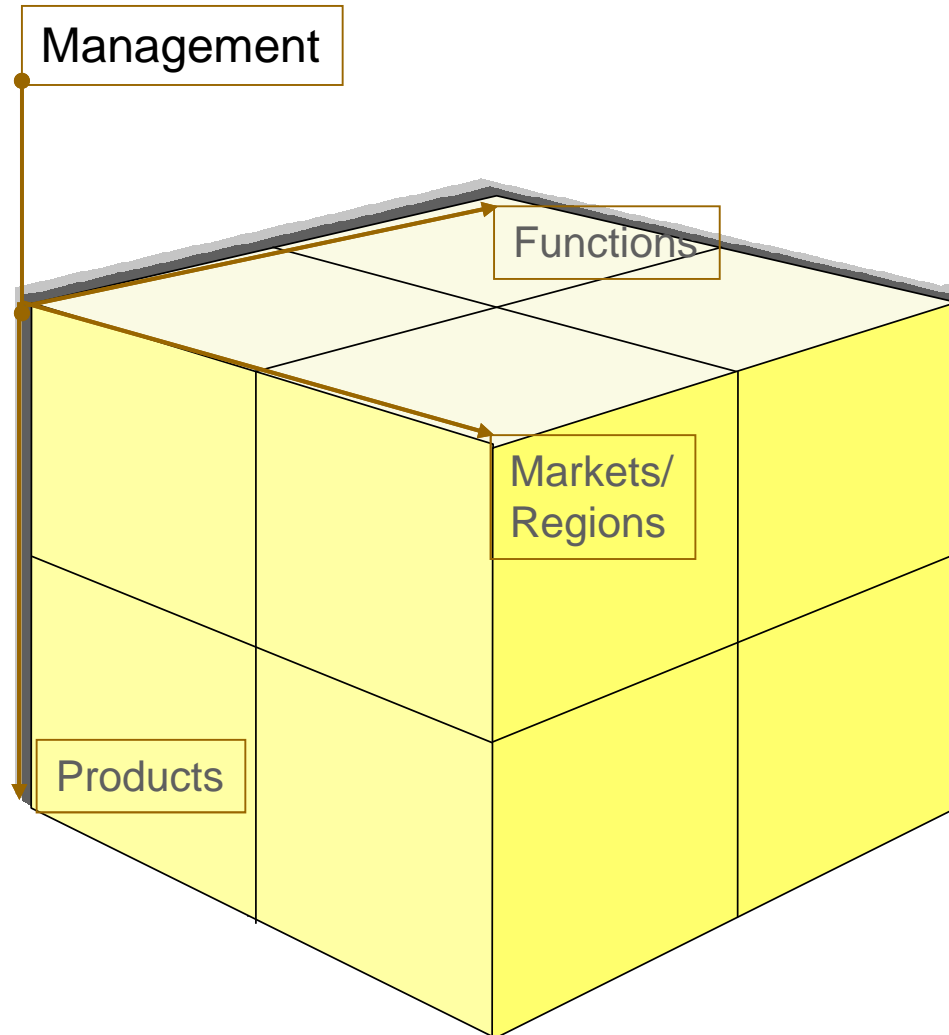




# Une Autre Dimension Matricielle



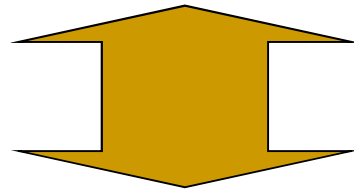
# Une Matrice à Trois Dimensions



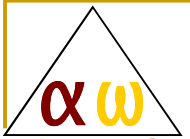


# Pourquoi travailler en transversal?

- Pour recouvrir plusieurs domaines ou techniques
- Pour dépasser les cloisonnements en silo hiérarchique
- Pour éliminer les dysfonctionnements à l'interface
- Pour adopter une orientation sur les résultats et focaliser les énergies sur la communauté de moyens
- Pour obtenir une performance globale, l'optimum n'étant pas la somme des performances locales

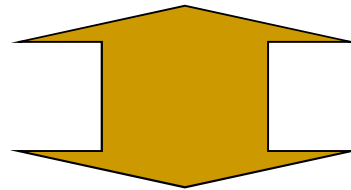


Travailler en transversal devient impératif, de nos jours, dans les organisations complexes; il faut travailler « ensemble » afin de faire preuve de réactivité et d'autonomie



## Exemple des fonctions supports ou centrales

- Elles élaborent et déploient des politiques qui ont une dimension transversale (ex. la politique RH)
- Elles conduisent certains projets qui ont une portée transversale (ex. la qualité)
- Elles sont responsables de certains processus récurrents (ex. la finance)



Les fonctions supports sont aussi confrontées à la nécessité de développer la transversalité entre elles afin de favoriser la convergence des efforts (ex. RH et finance)

# Différences du Matriciel avec le Hiérarchique

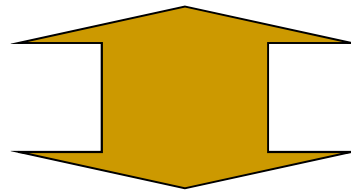
- Le croisement des logiques Métier et Projet
- Un jeu relationnel à plusieurs: le manager transversal, le responsable, son manager hiérarchique
- Une responsabilité pour un fonctionnement interservices ou inter établissements, responsabilité qu'il faut bien clarifier pour éviter le flou avec le hiérarchique
- Un fort besoin de coordination et de coopération dans un contexte complexe
- Des moyens qui ne sont pas nécessairement alloués à l'action transverse et qu'il faut aller puiser dans les différents services concernés

# Spécificités du Management Transversal

- Connaissance et ajustement mutuels
- Clarification des pouvoirs et responsabilités
- Arbitrage et gestion des situations conflictuelles
- Régulation commune et traitement des incidents
- Evaluation commune selon des règles précises
- Synchronisation des actions, même à distance
- Systèmes d'information et de communication
- Confiance, concertation et respect mutuels

# Leviers du Management Transversal

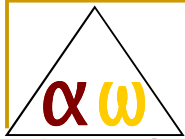
- Information sur les buts, la démarche, les réussites
- Communication directe, écoute, dialogue et concertation
- Animation de rencontres, réunions et événements collectifs
- Persuasion et sensibilisation pour donner envie d'agir
- Accompagnement individuel, aide et fourniture de moyens
- Transfert de savoir-faire, partage d'expérience et formation
- Suivi de l'avancement des actions, relance et organisation
- Résolution de problème pour faciliter le travail de chacun



Tout ceci repose sur des valeurs partagées, la reconnaissance des complémentarités de compétences, une vision commune, des systèmes d'information et processus RH qui soutiennent le modèle

# Évolutions des modes de travail Matriciel

- **Projet:** une équipe est assemblée pour développer un produit et associe les ressources globales de l'organisation
- **Coordination:** un responsable assure la cohérence d'ensemble d'une politique concernée et travaille avec les différentes parties de l'organisation
- **Double reporting:** poste ayant une responsabilité par contrat auprès de deux exécutifs, par exemple produit et métier, ou produit et géographie



# Définitions des modes de travail Matriciel

	Projet	Matriciel de Coordination	Double Reporting Matriciel
responsable	nommé par le CoPil ou élu par ses pairs	recruté pour la position	recruté par deux patrons
reporting	Comité de Pilotage	Hiérarchique	Double Hiérarchie
défi	coordonner et animer l'équipe mise en place	indépendance de vue et équité par rapport à sa hiérarchie et à la coordination	maintenir l'équilibre de temps demandé par chacune des deux hiérarchies
engagement	limité au projet	100% à sa hiérarchie	100%+ car deux patrons
choix des équipes	souvent imposé car personnel délégué par les divers services concernés	choix personnel de son équipe mais imposition des personnes à coordonner	choix personnel de son équipe mais dans le respect des règles des deux Hiérarchies
risque	respect de l'équipe projet; dispersion de son travail personnel; être relégué à cela	respect des personnes coordonnées et volonté de leurs hiérarchies à jouer le jeu du matriciel	tiraillement entre les deux hiérarchies; risque de reconnaissance incomplète des deux patrons

# Défis de l'Organisation Matricielle

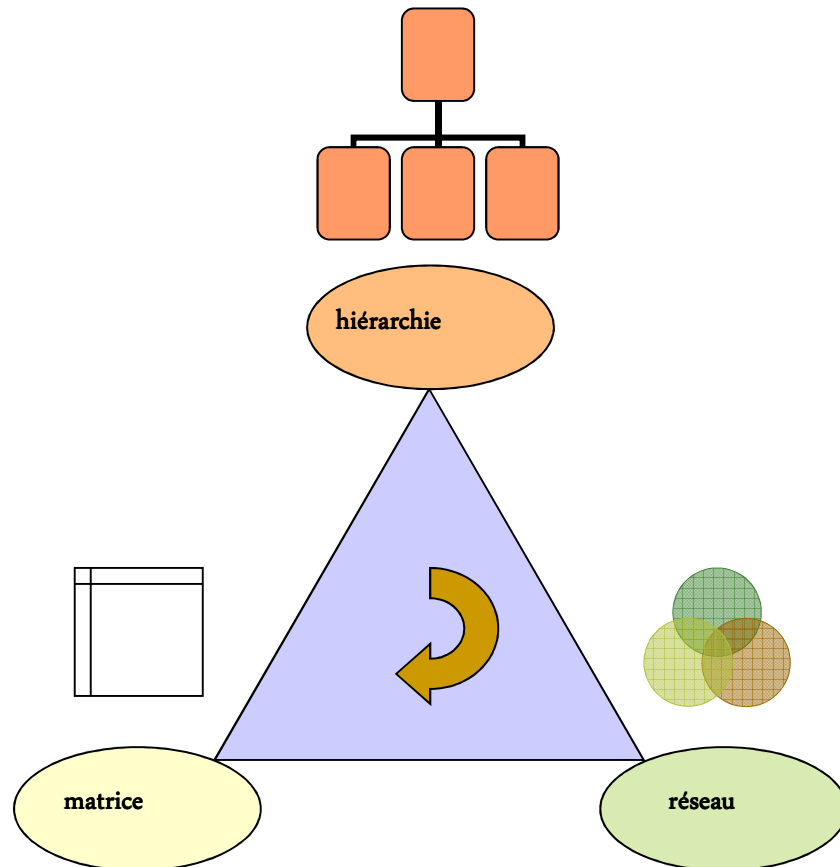
- Logistique: localisations à distance induisant du décalage horaire, culturel et même linguistique
- Personnel: contraintes multidimensionnelles, forçant à la rigueur, la discipline et à l'engagement personnel
- Équipe: collaboration imposée avec un besoin clair de confiance, de service et de respect de l'expertise
- Processus: valeur temps mis en exergue pour permettre la disponibilité, le soutien, la persévérance
- Gouvernance: contrôle multidimensionnel induisant des règles, du reporting et, si besoin, de la médiation
- Sous-traitance: coordination complexe impliquant des choix interne/externe, multiplicité des sources et d'acheminement

# Qu'apporte la Matrice en Organisation?

- A la dimension verticale hiérarchique, se superpose l'horizontal ou le transversal
- Innovation (et développement): besoin d'amener des compétences diverses pour créer
- Qualité ("cercles de qualité" de Deming): besoin de résoudre les problèmes en équipes
- Service (Think Global, Act Local, *Akio Morita, Sony*): besoin de s'organiser autour du client

# L'organisation, un doux équilibre!

# Trois formes de structure en présence

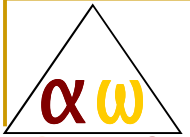


- Trois formes de structure se superposent alors que l'organisation grandit; elles sont toutes nécessaires
- Au hiérarchique organe de décision et de contrôle, le réseau répond aux besoins d'information et de partage
- Projet par projet, le matriciel s'instaure pour demander une plus grande formalisation dans le temps



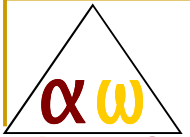
# Le doux équilibre des modèles: définition

	Hierarchique	Réseau	Matriciel
devise dimension exemple culturel exemple de société exemple d'entreprise focus forme générale management management management pouvoir pouvoir pouvoir ressource	"command & control" haute ou plate française armée Réseau Bancaire produit pyramidale autocratique directif coercitif silo et direct "top down" autorité centralisée finance	"collaborate & win" tentaculaire japonaise église Société Internet employé circulaire consultatif coach légitimé et référent illimité mais indirect concentrique influence multi-centres humain	"we trust in the matrix" multidimensionnelle américaine multinationale Industrie du Luxe client croisée démocratique delegataire valorisant l'expert normé par dimension transversal empowerment décentralisé technologie



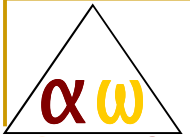
# Le doux équilibre des modèles: humain

	Hiérarchique	Réseau	Matriciel
communication loyauté mise en exergue mise en exergue motivation outil de prédilection promotion respect	lente et sélective silo d'appartenance fonction puissance stabilité d'emploi expérience manager ordre	rapide et sélective groupement social personne rôle rotation de fonction relation leader individu	rapide et globale organisation d'ensemble processus tâche variété d'exposition compétence expert équipe



# Le doux équilibre des modèles: problèmes

	Hierarchique	Reseau	Matriciel
avantage danger difficulté frein possible process décisionnel risque	simplicité rivalité et bureaucratie gestion du changement fonction 20%ana/80%oeuvre habitude	innovation dispersion d'énergie alignement des ressources information 80%ana/20%oeuvre personne	flexibilité/expansion diversion d'équipe allocation des charges équipe 50%ana/50%oeuvre dérive



## Du « traditionnel » vers le « matriciel »

- Si cela marche comme c'est, ne change surtout rien!
- Si on ne l'a pas inventé ici, ce n'est certainement pas bon
- L'innovation, c'est le travail spécifique de R&T
- J'ai peur de faire des erreurs et d'en pâtir
- L'exergue est mise sur les produits et le service
- Ici, on me flique et tout est sous contrôle des patrons

- Si on ne change pas, cela ne marchera pas
- Si on l'a inventé ici, on se doit de faire un check-up en externe
- L'innovation, on en est chacun responsable
- Si je ne fais pas d'erreurs, je fais du « sur place »
- Formation, connaissance et expertise sont clés
- Ici, j'ai les opportunités que je veux et les moyens d'agir

# Règles de transition d'un système à l'autre

- Prendre le temps: Valeurs/Comportements partagés, Vision/Systèmes/Process RH, tout particulièrement l'accompagnement du changement
- Passer de "projet" à "matriciel": trois dimensions (produit, fonction, géographie)
- Planifier: leadership du top, formation du middle, systèmes information/planning/rémunération
- On peut vivre avec l'ensemble des systèmes d'organisation mais il faut ménager la mise en place

# Sans jamais oublier la valeur du Réseau

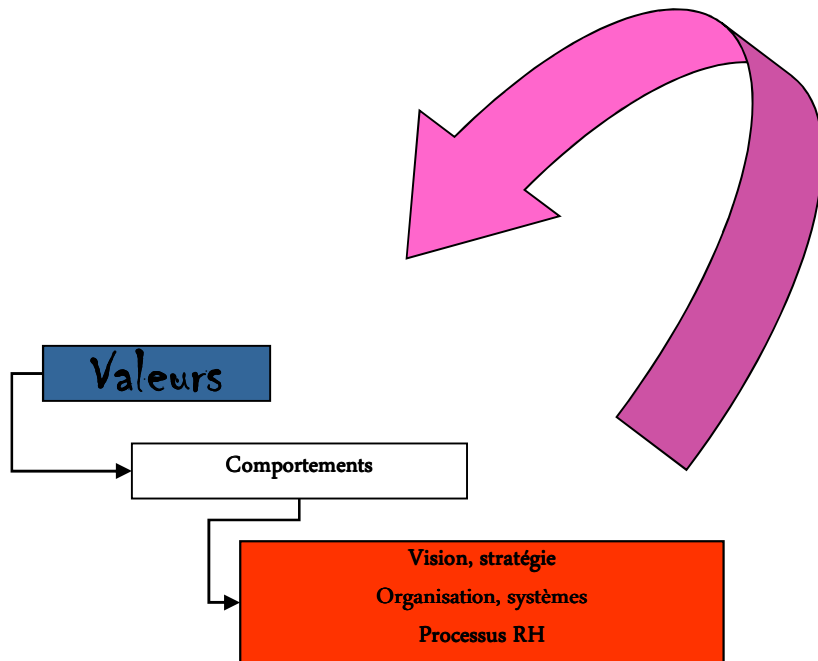
- Le réseau est un système souple de coopération qu'il faut développer et animer dans le temps
- Un réseau peut être informel (ceux que l'on connaît) ou, encore mieux, « structuré et organisé »
- Pour cela, il faut avoir:
  - Des listings à jour avec nom, service, fonction, moyens de connexion, raisons d'être ainsi que dates des derniers contacts
  - Des possibilités d'accès libre aux membres du réseau avec un dispositif d'animation et de communication
  - Quelques règles de fonctionnement: finalités partagées, appartenance, attitudes coopératives (confiance et bonne volonté)

# Conclusion

# Résultat d'ensemble

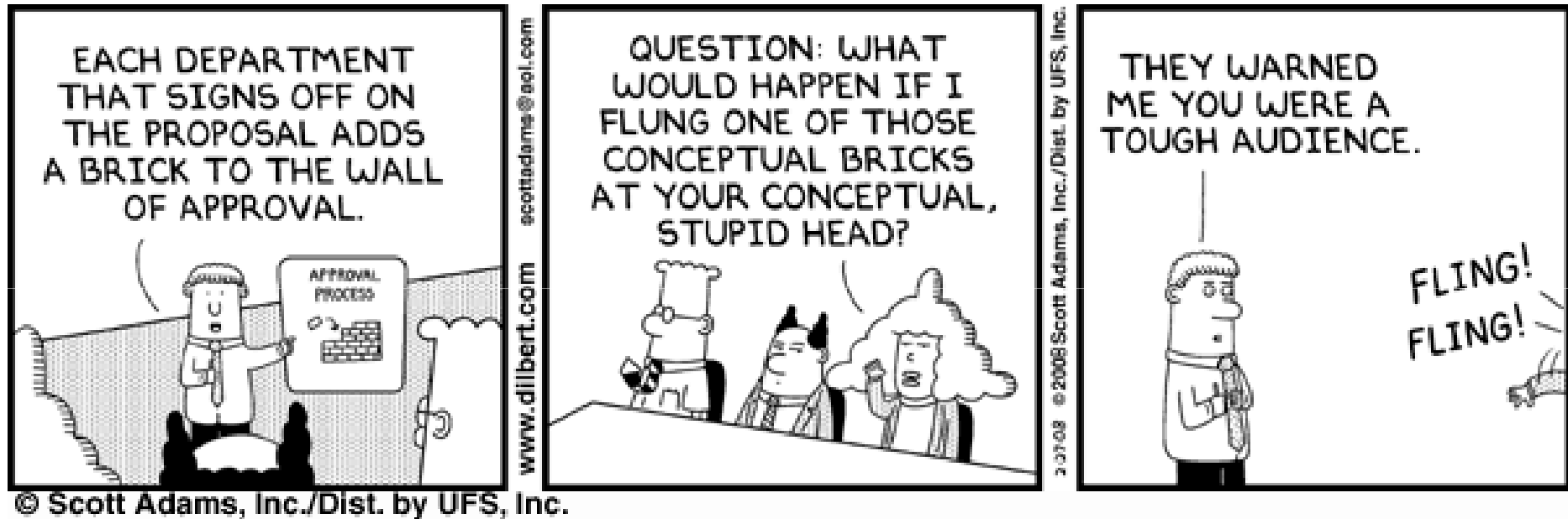
- Évolution du business en fonction des clients (innovation, qualité, service)
- Adaptation de la culture pour répondre aux impératifs du changement
- Acceptation de la confiance déléguée aux équipes et à distance
- Leadership renforcé pour les uns, appropriation pour tous

# Changement → Nouvel équilibre



- Alors que l'organisation grandit et que la structure se formalise, on modifie vision, systèmes et processus
- Les valeurs historiques peuvent en souffrir et les comportements n'être plus en phase, d'où le malaise qui s'instaure
- Il faut alors faire évoluer les valeurs et les comportements pour harmoniser l'ensemble et retrouver un équilibre

# Encore un changement...



**Votre accord consolidera nos fondations... *Et si on vous renvoyait la brique conceptuelle à la figure...* Ils m'avaient prévenu que vous étiez durs!**

# C'est à vous de jouer!



J'aime rester...

C'est quoi déjà ce mot?

**ACTIF!**