

Intervention systémique et stratégique en organisations

Stéphane Desselas, formateur CFIP

Bruxelles, 2024

Intervention systémique et stratégique en organisations

1) Définir l'organisation

2) Identifier la problématique organisationnelle

3) Utiliser une ou plusieurs grilles d'analyse:

-Mintzberg: structure et pouvoir.

-Crozier: jeux de pouvoir.

-Palo Alto: systémique des interactions.

-Mucchielli: systémique qualitative.

-TOB (Berne): analyse des frontières.

4) Elaborer des propositions d'intervention

5) Etudes de cas

Plan

Partie I
Introduction

Définir l'organisation

Partie I Introduction

Définir l'organisation: une structure composée d'acteurs, créateurs de règles implicites et explicites de fonctionnement formant système, pouvoir et culture.

Chacun fait une présentation historique et descriptive de son organisation à tour de rôle et en fait un dessin (par deux), puis présentation au groupe

Partie II

La problématique organisationnelle

Partie II

Identifier la ou les problématiques organisationnelles:

Par un jeu de questions ouvertes, le formateur aide à l'émergence d'une ou plusieurs problématiques avec une personne.

Chacun explore la ou les problématiques organisationnelles de l'autre (par deux).

Exemples de problématiques:

- Démotivation
- Carence de leadership
- Mauvaise organisation
- Manque de reconnaissance
- Problématique de genre ou entre générations
- Conflits entre personnes...

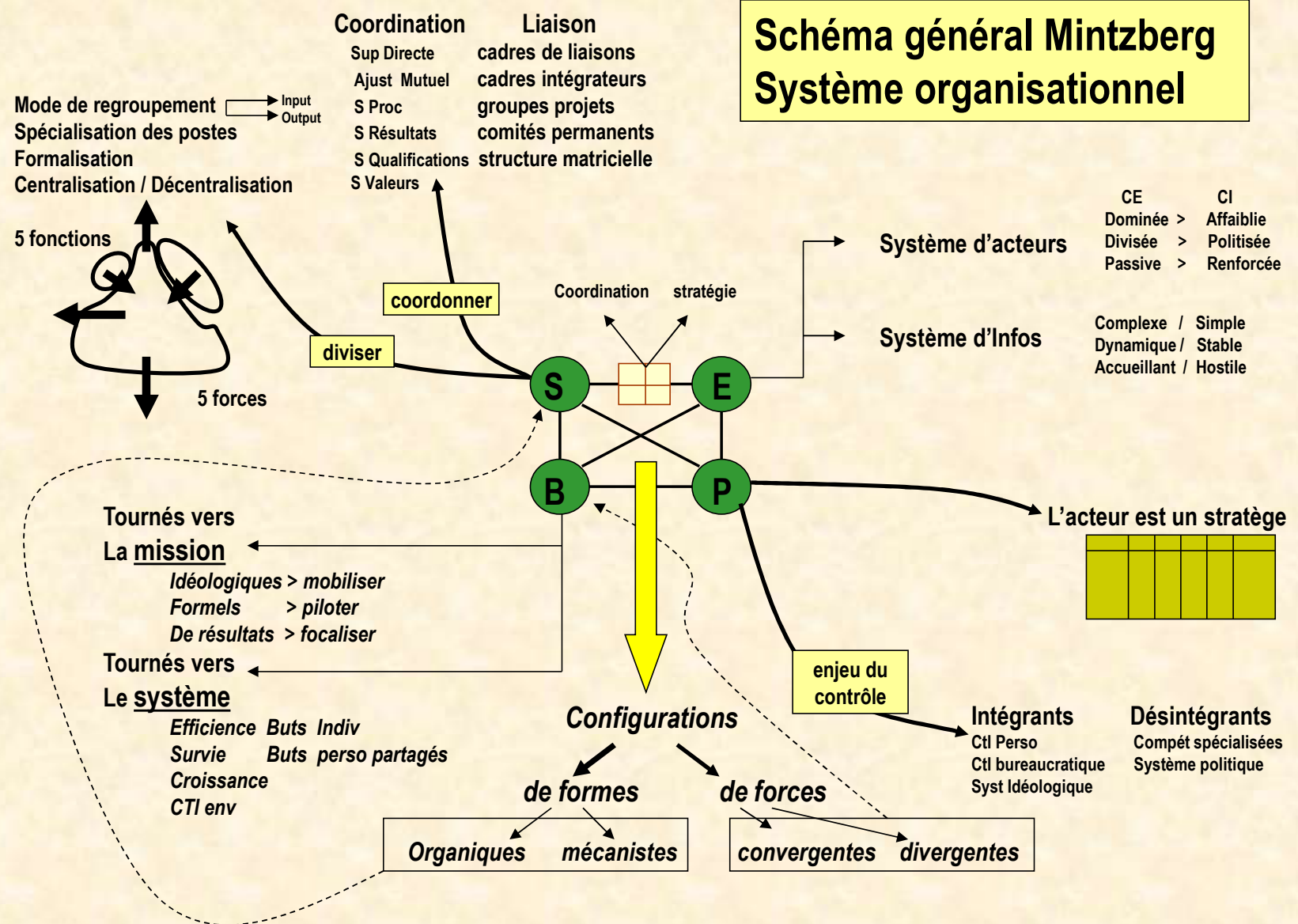
Partie III

Les grilles d'analyse

La grille
d'analyse
Mintzberg

Structure et pouvoir

Schéma général Mintzberg Système organisationnel



The background features several sets of curved, concentric lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized globe. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
Mintzberg

La structure

La grille d'analyse Mintzberg

La division du travail

Existence ou non d'unités distinctes.

Regroupement des unités selon deux modes:

-Regroupement par **output**: par clients, produits, territoires (marchés). Décentralisation verticale et performance via les résultats.

-Regroupement par **input**: par métiers, outils, fonctions. Centralisation verticale et parfois buts divergents.

La division du travail peut se faire sur **une base verticale** (hiérarchique) ou **horizontale** (par clients, secteurs, tâches).

La division peut être de nature plutôt centralisatrice ou décentralisatrice d'un point de vue horizontal ou vertical.

Chaque participant définit la division du travail dans son organisation (par deux).

La grille d'analyse Mintzberg

Les fonctions

Le sommet stratégique, le pilote (D.G, Comex...)

La ligne hiérarchique, le management (managers, cadres)

Le centre opérationnel, la production (agents, employés, ouvriers).

Une variable importante: le niveau d'expertise et de qualification.

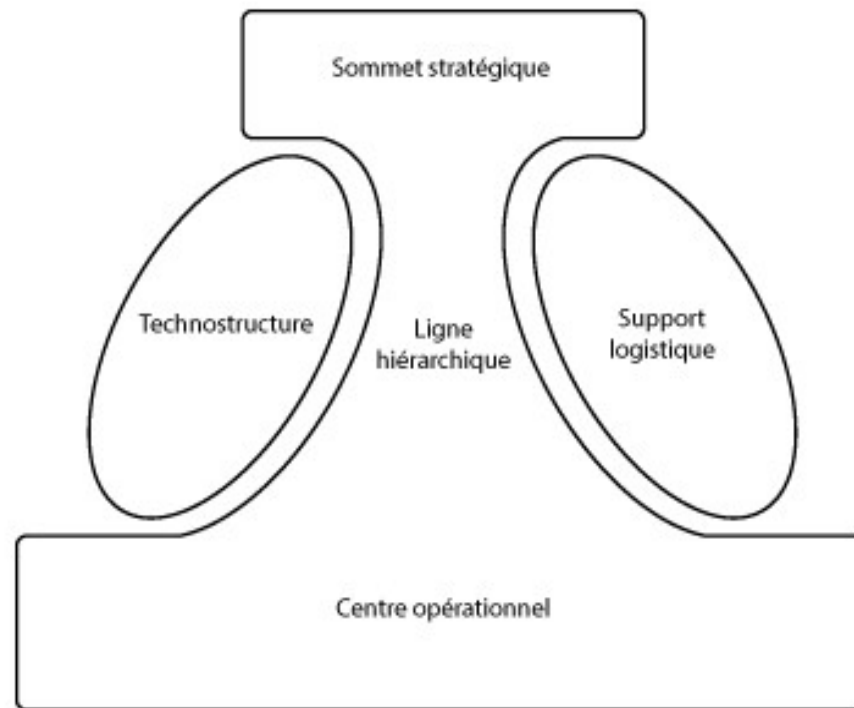
La technostructure, les méthodes, standards (bureau d'étude, contrôleurs de gestion...)

Le support logistique, l'appui (juristes, comptables, ménage...)

Cette fonction risque souvent l'externalisation.

Chaque participant représente son organisation selon cette grille (par deux).

La grille d'analyse Mintzberg



La grille d'analyse Mintzberg

Les forces internes

Le sommet stratégique veut centraliser pour garder le pouvoir.

La ligne hiérarchique veut prendre son indépendance, se « balkaniser » (décentralisation verticale).

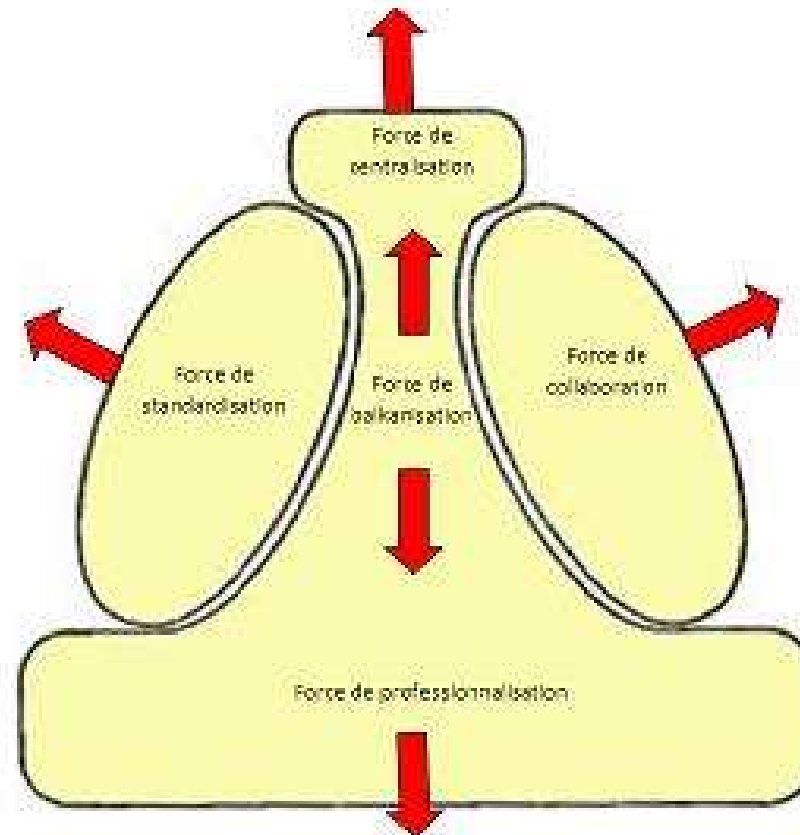
Le centre opérationnel veut se professionnaliser pour gagner en autonomie vis-à-vis du management.

La technostucture veut rationaliser le plus possible.

Le support logistique veut collaborer pour éviter l'externalisation.

Chaque participant analyse les forces internes en jeu dans son organisation (par deux).

La grille d'analyse Mintzberg



La grille d'analyse Mintzberg

Les configurations organisationnelles comme formes

A chaque force interne correspond une tendance à aller vers un type d'organisation:

- Pour le sommet stratégique, **la forme entrepreneuriale** : peu de divisions des unités, peu de lignes hiérarchiques et pas de technostructure (exemple: PME).
- Pour la ligne hiérarchique, **la structure divisionnalisée**: regroupement par marchés, autonomie des directeurs locaux, contrôle des résultats, liberté des moyens (exemples: service public, banque, assurance).
- Pour le centre opérationnel, **la bureaucratie professionnelle**, pouvoir remis aux mains des professionnels, coordination par la qualification, pouvoir de la compétence, oubli parfois du client, confusion entre autonomie et indépendance (exemples: écoles, hôpitaux, universités).

La grille d'analyse Mintzberg

Les configurations organisationnelles comme formes

- Pour la technostructure, **la bureaucratie mécaniste**: procédures très formelles, centralisation, nombreux standards, contrôle important (exemples: production ou service de masse comme Amazon ou SNCF).
- Pour la logistique, **l'adhocratie**: peu de structures, grande capacité d'innovation, ajustement mutuel, travaux d'experts (exemples: start up, cinéma, prototype...).

La grille d'analyse Mintzberg

Les configurations organisationnelles comme forces

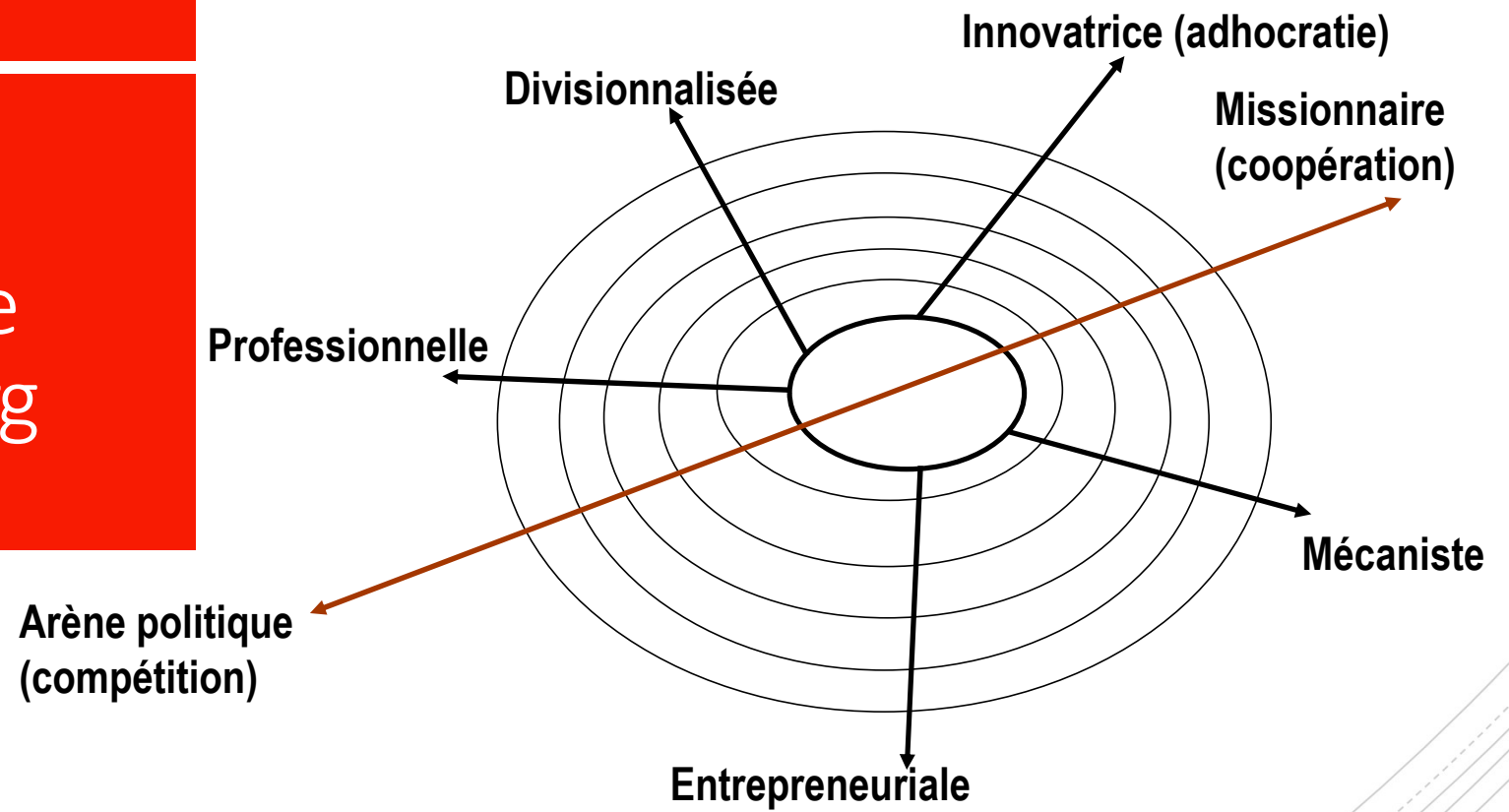
Deux forces sont en jeu:

- Une force d'éclatement, c'est la forme de **l'arène politique**, c'est la non-structure aux conflits exacerbés (exemples: les partis politiques).
- Une force de cohérence, c'est **la structure missionnaire**, prédominance des valeurs et de l'engagement personnel (exemples: les ONG).

Quelle est votre ou quelles sont vos formes/forces organisationnelles (par deux)?

En grand groupe, chacun indique les + et les – de chaque configuration.

La grille d'analyse Mintzberg



La grille d'analyse Mintzberg

La coordination du travail

Elle vise à assurer l'intégration des unités.

Coordination des unités selon trois modes:

-**L'ajustement mutuel:** communication informelle.

-**La supervision directe:** transmission d'ordres ou de directives par l'autorité.

-**La standardisation** permet la coordination à distance.

Standardisation des procédés

Standardisation des résultats

Standardisation des qualifications

Standardisation des normes

A noter que la taille de l'organisation grandit avec le passage d'une coordination à l'autre.

Chaque participant définit le mode de coordination dans son organisation (par deux).

La grille d'analyse Mintzberg

Les mécanismes de liaison

Ce sont des mécanismes organisationnels de coordination:

-Poste de liaison: il assure les contacts entre les unités.

-Groupe projets: il accomplit une tâche particulière commune aux unités.

-Comités permanents: ils réunissent les unités différentes sur des sujets d'intérêt commun.

-Cadre intégrateur: il assure la liaison entre unités avec une autorité formelle.

-Structure matricielle: elle assure la liaison entre les unités et les marchés sans lien avec l'autorité.

Chaque participant identifie les mécanismes de liaison dans son organisation (par deux).

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract aesthetic.

La grille d'analyse Mintzberg

A l'issue de cette analyse de la structure de votre organisation, pouvez-vous en tirer des conclusions sur de nouvelles problématiques identifiées ?

Discussion par groupe de deux.

La grille
d'analyse
Mintzberg

L'environnement

La grille d'analyse Mintzberg

Les acteurs autour de l'organisation

Questions à se poser:

-**Qui sont-ils ?** Clients, actionnaires, autorités publiques, syndicats, associations professionnelles, fournisseurs, partenaires...

-**Qui détient un/le pouvoir ?**

-**Qui forme une coalition ?**

Si c'est un acteur seul, on parle de **coalition externe dominée**.

Si c'est une multiplicité, sans réel pouvoir, on parle de **coalition externe passive**.

Si c'est un petit nombre d'acteurs mais aux buts différents, on parle de **coalition externe divisée**.

-**Comment sont-ils organisés ?**

-**Quelles pressions font-ils subir à l'organisation ?**

Chaque participant identifie les acteurs et répond aux questions (par deux).

La grille d'analyse Mintzberg

Typologie des environnements

Les grands types:

- Stable** (prévisible et certain) ou **dynamique** (imprévisible et incertain)
- Simple** (décomposable en éléments compréhensibles) ou **complexe** (savoir étendu pour analyser une grande masse d'informations).
- Hostile** (acteurs hostiles, concurrence forte) ou **accueillant** (acteurs amicaux, faible concurrence).

Les liens avec la structure:

L'environnement dynamique favorise l'ajustement mutuel.

L'environnement complexe favorise la décentralisation.

L'environnement hostile favorise la centralisation.

Chaque participant identifie les types d'environnement (par deux).

La grille d'analyse
Mintzberg

	STABLE	DYNAMIQUE	
COMPLEXE	<p>DECENTRALISATION</p> <p>Bureaucratie professionnelle</p>	<p>DECENTRALISATION</p> <p>Adhocratie</p>	
SIMPLE	<p>CENTRALISATION</p> <p>Bureaucratie mécaniste</p>	<p>CENTRALISATION</p> <p>Entrepreneurial ou divisionnalisé</p>	

La grille d'analyse
Mintzberg

	STABLE	DYNAMIQUE	
COMPLEXE	DECENTRALISATION Standardisation des qualifications	DECENTRALISATION Ajustement mutuel	
SIMPLE	CENTRALISATION Standardisation des procédés	CENTRALISATION Supervision directe	



La grille
d'analyse
Mintzberg

Les buts



La grille d'analyse Mintzberg

Les types de buts

Les buts idéologiques:

Ils assurent la cohérence de l'organisation.

Ils s'expriment en termes de valeurs et croyances partagées (références communes).

Ils renforcent la coopération et influencent les comportements.

Ils réduisent l'incertitude et donnent du sens.

Ils sont externes (vers le client) ou internes (vers l'organisation).

Formalisés, ce sont **les buts formels** qui indiquent la mission, la raison d'être, la vision et expriment la stratégie via des indicateurs concrets ou des tableaux de bord prospectifs.

La grille d'analyse Mintzberg

Les types de buts

Les buts de système:

Ils sont tournés vers l'organisation.

Ils peuvent devenir une fin en soi et détourner de la mission de l'organisation.

Ils peuvent être légitimes ou non légitimes.

Ils concernent:

-La survie de l'organisation.

-L'efficience.

-Le contrôle de l'environnement.

-La croissance.

-Les buts personnels partagés par certains acteurs, voire les buts individuels (par exemple d'un actionnaire, du PDG...).

Définissez les principaux buts de votre organisation (par deux).

La grille
d'analyse
Mintzberg

Tournés vers l'environnement
Valeurs – Vision – Mission – Résultats

Tournés vers le développement du système.
légitimés ↔ non légitimés

--	--	--



La grille
d'analyse
Mintzberg

Le pouvoir



La grille d'analyse Mintzberg

La définition du pouvoir

Une capacité de certains acteurs à influencer les résultats de l'organisation dans le sens du maintien ou du changement.

Les décisions et orientations de l'organisation sont **les enjeux ou objets de pouvoir** des acteurs.

Les conditions du pouvoir:

- Une volonté de s'exprimer pour modifier l'organisation.
- Des savoirs et savoir-faire cruciaux pour l'organisation.
- Des habiletés politiques.
- Des ressources clés (expertise, information, finances, règles, statut, symboles).

Les attitudes possibles:

- L'exercice du pouvoir.
- La loyauté.
- La non-implication.

La grille d'analyse Mintzberg

Les systèmes d'influence

L'influence est exercée par des coalitions internes (CI) ou des coalitions externes (CE) à l'organisation.

Les coalitions internes sont:

-Facteurs d'intégration des comportements via **les systèmes d'autorité** par contrôle personnel (supervision directe) ou bureaucratique (standardisation) ou via **les systèmes idéologiques** partagés (croyances, valeurs, mythes, histoires...).

-Facteurs de résistances à l'intégration via **des compétences spécialisées** des acteurs, centrales pour l'organisation et non substituables, qui poussent à la décentralisation ou via **des systèmes politiques** qui sont des résistances aux facteurs d'intégration et profitent des failles dans l'organisation (buts propres aux acteurs contraires à ceux de l'organisation).

La grille d'analyse Mintzberg

Les systèmes d'influence

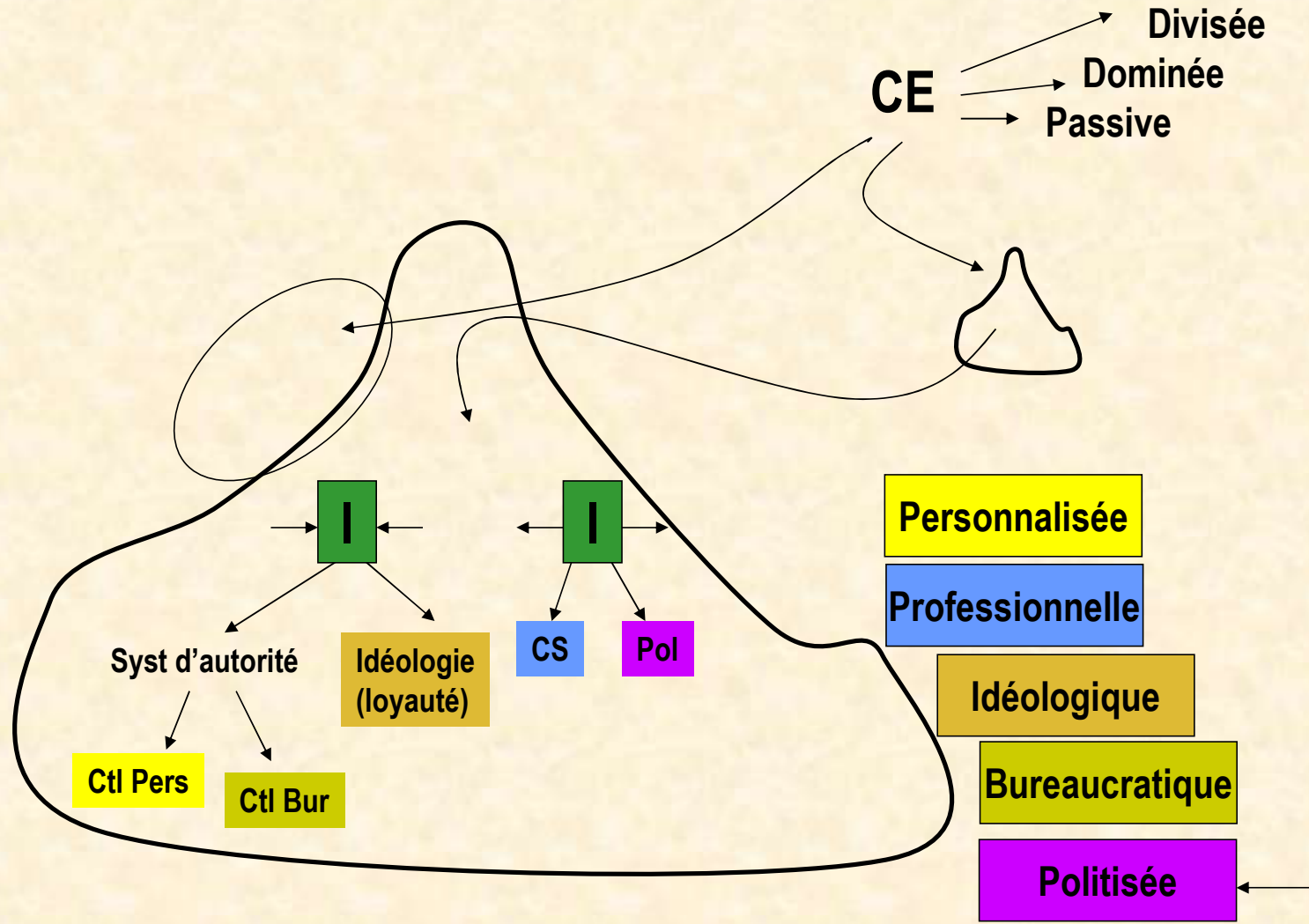
Les coalitions externes sont de type:

- Dominées** par un acteur dominant, ce qui affaiblit la CI.
- Passives** car trop d'acteurs ou manque d'intérêt ou de compétences, ce qui renforce la CI.
- Divisées** car plusieurs acteurs aux buts différents et aux exigences contradictoires, ce qui peut déstabiliser la CI en la politisant.

Les moyens d'actions des CE sont:

- Des normes ou valeurs sociales.
- Des contraintes liées à des sanctions.
- Des campagnes de groupes de pression.
- De l'entrisme au sein des conseils d'administration.

Les systèmes d'influence au sein de la CE et CI



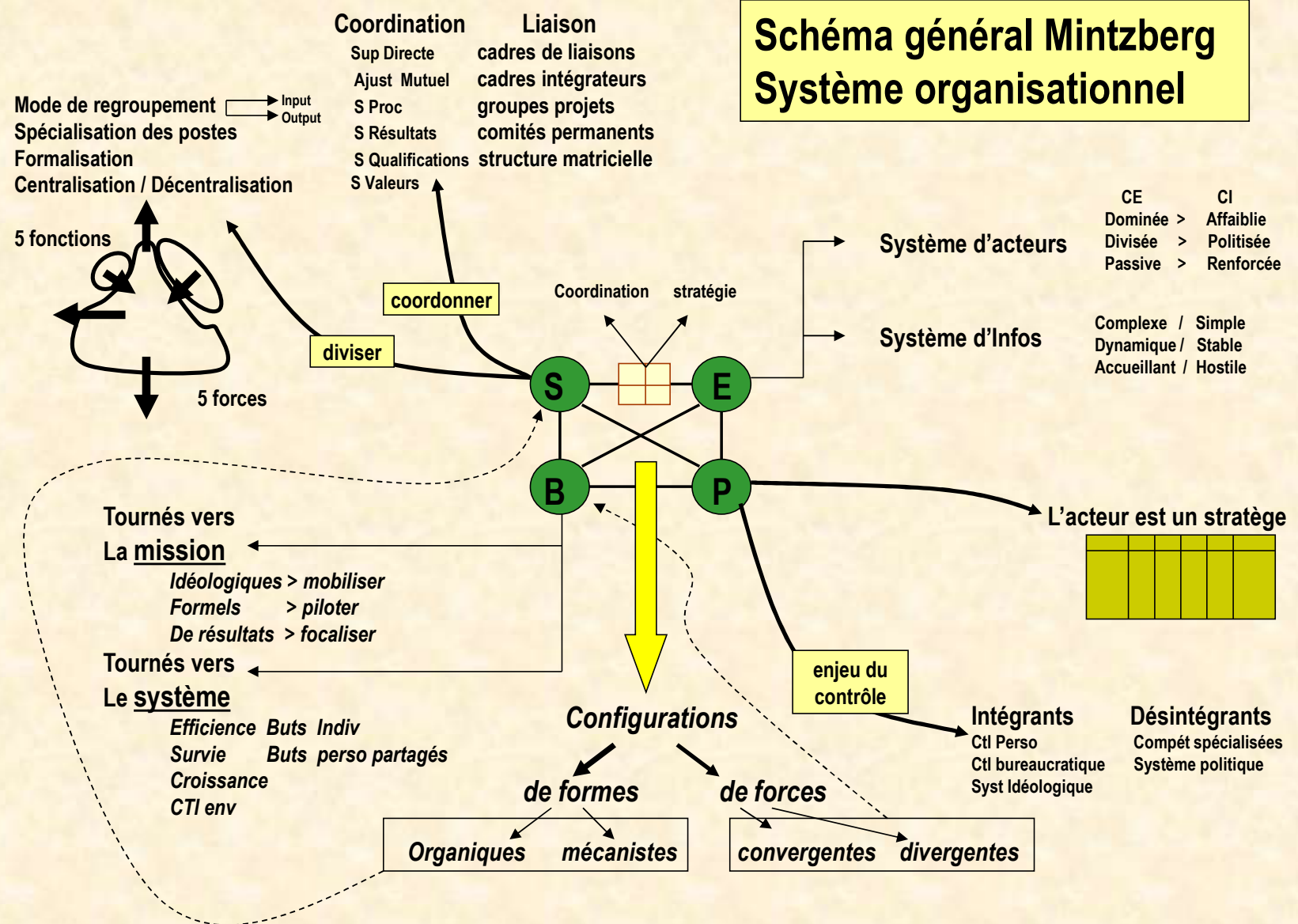
The background features several sets of curved lines in the top-left and bottom-right corners. Each set consists of multiple parallel lines, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized graphic element.

La grille d'analyse Mintzberg

A l'issue de cette analyse du pouvoir, pouvez-vous identifier les CI et CE au sein de votre organisation et leur rôle respectif (par exemple en termes d'intégration ou de désintégration)?

Discussion par groupe de deux.

Schéma général Mintzberg Système organisationnel



The background features several sets of curved lines in the top-left and bottom-right corners. Each set consists of multiple parallel lines, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized frame.

La grille d'analyse Mintzberg

**Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse Mintzberg ?**

**Par groupe de quatre, choisissez une
organisation, questionner en
appliquant la grille d'analyse de
Mintzberg et présenter cette analyse
au groupe.**



La grille
d'analyse
Crozier

Jeux de pouvoir



La grille d'analyse Crozier

La notion de pouvoir

Le pouvoir n'est pas l'attribut d'une personne mais naît **d'une relation d'échange entre des acteurs** maîtrisant des ressources différentes et profitant des zones d'incertitude de l'organisation.

Dans la relation de pouvoir, un acteur peut **imposer à l'autre** de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait en son absence.

La capacité d'influence est déterminée par **le potentiel de résistance** de l'autre.

Les sources du pouvoir sont: l'expertise, l'information, les règles, la maîtrise de l'environnement.

Pouvez-vous déterminer des relations de pouvoir au sein de votre organisation ?

La grille d'analyse Crozier

La notion de stratégie

La stratégie est une série de comportements en lien avec un but propre et dans un contexte de contraintes organisationnelles.

Tout acteur de l'organisation est en capacité d'être **stratège**.

Les comportements sont toujours rationnels y compris ceux contraires aux buts de l'organisation.

Les stratégies forment **des régularités observables** et définissent la logique des acteurs.

La notion de zones d'incertitude

La grille
d'analyse
Crozier

Ce sont les zones mal définies dans l'organisation, de moindre contrainte qui permettent aux acteurs d'exercer leur pouvoir.

Pouvez-vous identifier de telles zones dans votre organisation ? (par deux)

La grille d'analyse Crozier

La notion de règle du jeu

La règle du jeu est **la mise en forme** des stratégies récurrentes des acteurs dans les zones d'incertitude.

La règle est construite par les acteurs et forme **un système d'actions concret observable**.

La règle est **non écrite** et varie avec le temps.

Le rôle de l'analyse est de révéler les jeux néfastes à l'organisation.

Pouvez-vous identifier de tels jeux dans votre organisation ? (par deux)

La grille d'analyse Crozier

Mise en pratique

Pour permettre l'analyse, il s'agit d'identifier:

- Les acteurs pertinents.
- Les régularités de comportements.
- Les situations problèmes.

Et de définir:

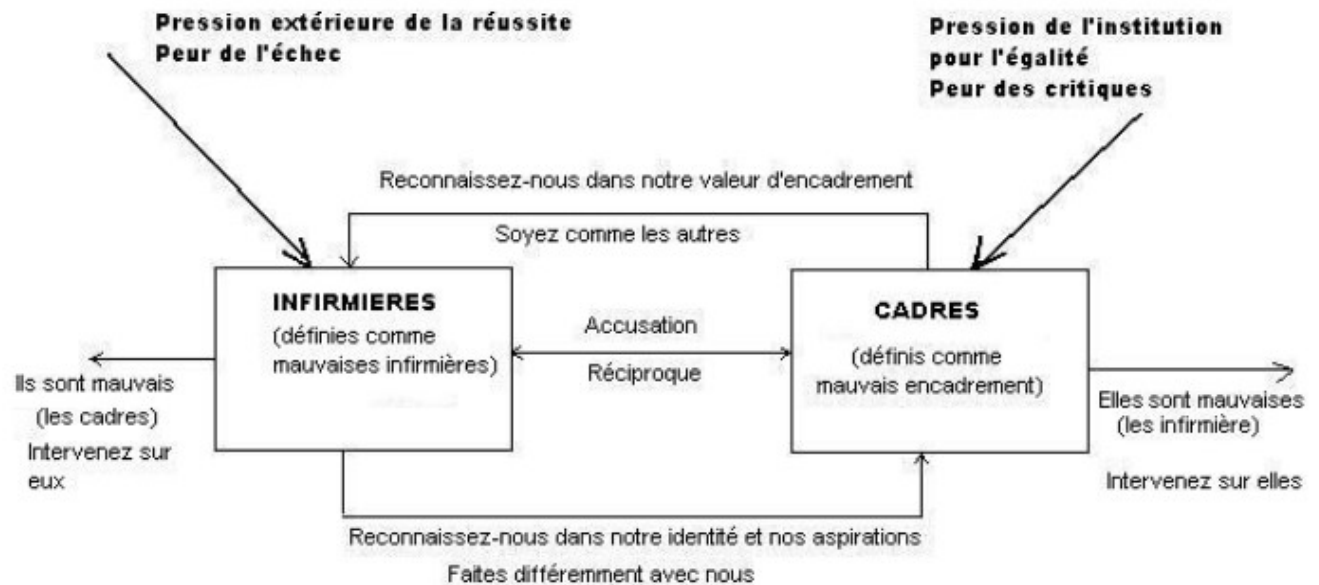
- Une hypothèse de stratégie expliquant le comportement.
- Une hypothèse de zone d'incertitude.
- La règle du jeu en lien avec la zone d'incertitude.

Et de faire:

- Une représentation graphique des interactions (sociogramme).

En pratique, cette analyse se fait sur la base d'entretiens et d'observations des acteurs.

La grille d'analyse Crozier



Un exemple sociogramme de jeu de pouvoirs entre infirmières et cadres de soin: la reconnaissance impossible

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract design.

La grille
d'analyse
Crozier

Pouvez-vous appliquer l'analyse
Crozier à une situation
problématique de votre organisation
et bâtir un sociogramme
synthétique?

The background features several sets of curved, concentric lines in light gray and white, some solid and some dashed, creating a sense of depth and movement. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
Crozier

**Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse Crozier ?**

**Par groupe de quatre, choisissez une
organisation, questionner en
appliquant la grille d'analyse de
Crozier et présenter cette analyse au
groupe.**

La grille
d'analyse
Palo Alto

Systemique des interactions

La grille d'analyse Palo Alto

Rappel des grands principes

- 1) **Totalité:** le système est plus que la somme des parties.
- 2) **Redondance:** répétition de comportements.
- 3) **Homéostasie:** tendance à l'équilibre acceptable dans un environnement donné.
- 4) **Equifinalité:** plusieurs causes peuvent avoir le même effet et une cause peut avoir plusieurs effets.
- 5) **Interaction:** prise en compte des relations vers et depuis l'environnement.
- 6) **Changement de type 1** avec homéostasie du système ou de **type 2** avec changement de système.
- 7) **Non-normativité:** non-jugement sur les comportements, pas d'objectif propre différent de celui du client.

La grille d'analyse Palo Alto

Etapes de la méthode

- 1) Identifier les acteurs du changement.
- 2) Identifier le problème.
- 3) Identifier les tentatives de solutions.
- 4) Faire une représentation graphique.
- 5) Identifier le thème stratégique et son contraire.
- 6) Identifier la vision du monde du client.
- 7) Fixer un objectif minimal.
- 8) Mettre en place les modes d'intervention.

La grille d'analyse Palo Alto

Explicitation de la méthode

1) Identifier les acteurs du changement.

C'est travailler avec un vrai client c'est-à-dire:

- Une personne qui souffre de la situation.
- Une personne qui a demandé de l'aide.
- Une personne qui a essayé des solutions.
- Une personne qui souhaite un changement.

2) Identifier le problème.

C'est s'assurer de la présence d'un problème et non d'une simple difficulté, c'est-à-dire:

- Les anciennes régulations ne fonctionnent plus.
- Le problème est actuel.
- Le problème est concret.
- Le problème est interactionnel.
- Le problème peut être solutionné par de nouvelles régulations/comportements.

La grille
d'analyse
Palo Alto

Explicitation de la méthode

3) Identifier les tentatives de solutions.

Ce sont des comportements répétitifs qui ont pour but de solutionner le problème mais qui en fait le renforcent.

4) Faire une représentation graphique.

Exemple plus loin.

5) Identifier le thème stratégique et son contraire.

C'est le thème général de l'ensemble des tentatives de solutions.

Il faut identifier un thème opposé qui devra être vendu au client (virage à 180 degrés).



La grille
d'analyse
Palo Alto

Explicitation de la méthode

6) Identifier la vision du monde du client.

Ce sont les croyances, valeurs, visions de soi, des autres, du monde du client.

7) Fixer un objectif minimal.

C'est un premier pas qui doit être concret et évaluable.

8) Mettre en place les modes d'intervention.

Ce sont principalement des recadrages et des tâches confiées au client.



La grille
d'analyse
Palo Alto

Illustration de la méthode

1) Identifier les acteurs du changement.

Un associé du cabinet trop contrôlant.

2) Identifier le problème.

La démotivation des consultants.

3) Identifier les tentatives de solutions.

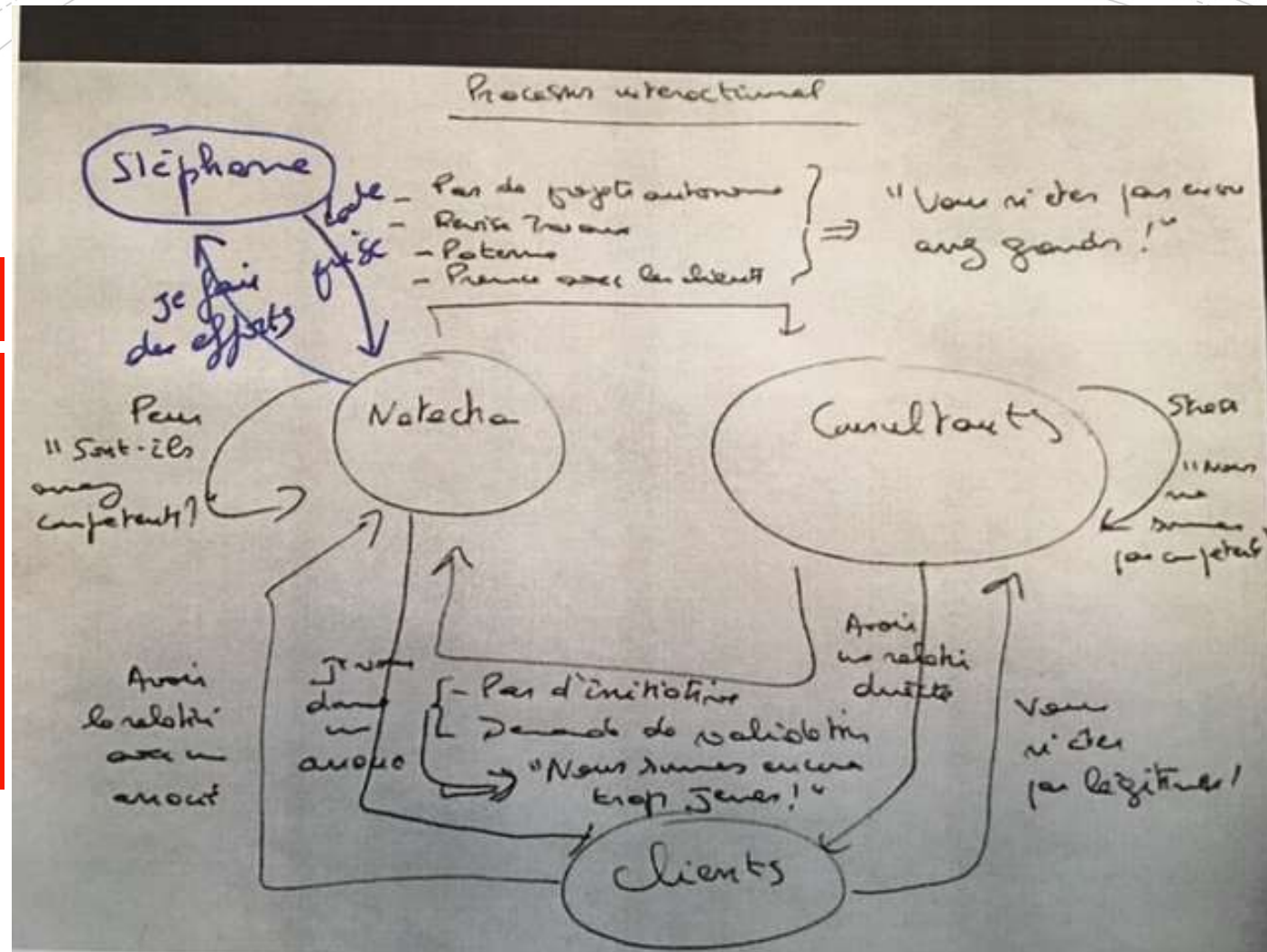
Des feedbacks, mais surtout négatifs.

Des délégations, mais incomplètes.

Des soutiens, mais vécus comme paternalistes.

4) Faire une représentation graphique.

La grille d'analyse Palo Alto



La grille d'analyse Palo Alto

Illustration de la méthode

5) Identifier le thème stratégique et son contraire.

L'ensemble des TS peut être résumé par la phrase « *vous n'êtes pas assez grands* ».

Plus l'associée soutient les consultants, plus elle les conforte dans l'idée qu'ils ne sont pas autonomes.

Le thème opposé serait: « *vous êtes compétents, vous n'avez plus besoin de moi.* »

C'est ce nouveau thème qu'il faut « vendre » à l'associée.

6) Identifier la vision du monde du client.

C'est la croyance en la perfection et la valeur travail chez l'associée, basée sur une émotion liée à la peur de mal faire.

7) Fixer un objectif minimal.

« *En congés, je ne travaille plus.* »

8) Mettre en place les modes d'intervention.

Voir plus loin la partie propositions d'intervention.

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
Palo Alto

Pouvez-vous appliquer l'analyse Palo Alto à des problèmes interactionnels de votre organisation et bâtir une analyse systémique?

The background features several sets of curved lines in the top-left and bottom-right corners. Each set consists of multiple parallel lines, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized graphic element.

La grille d'analyse Palo Alto

**Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse Palo Alto ?**

**Par groupe de quatre, choisissez une
organisation, questionner en
appliquant la grille d'analyse de Palo
Alto et présenter cette analyse au
groupe.**

La grille
d'analyse
Mucchielli

Systemique qualitative

La grille d'analyse Mucchielli

Etapes de la méthode

- 1) Identifier le cadre d'intervention.
- 2) Enquêter auprès des acteurs sous forme d'entretiens et d'observations in situ.
- 3) Repérer les communications récurrentes.
- 4) Catégoriser les communications récurrentes.
- 5) Elaborer une modélisation formelle.
- 6) Formuler la logique du système.
- 7) Donner un sens aux formes d'échange.
- 8) Interpréter le fonctionnement de l'organisation: le jeu final.
- 9) Mettre en place un plan d'intervention.

La grille d'analyse Mucchielli

Illustration de la méthode

1) Identifier le cadre d'intervention.

Un cabinet de conseil avec 2 consultants et 2 associés.

3) Repérer les communications récurrentes.

Il s'agit de communication visant à valoriser la compétence de chacun vis-à-vis des clients.

4) Catégoriser les communications récurrentes.

C'est la validation de sa légitimité à travailler avec les clients.

5) Elaborer une modélisation formelle.

La grille d'analyse Mucchielli

Illustration de la méthode

6) Formuler la logique du système.

C'est la recherche de la reconnaissance via la valorisation auprès des clients.

7) Donner un sens aux formes d'échange.

La recherche de reconnaissance passe par les clients si les associés ne donnent pas cette reconnaissance.

8) Interpréter le fonctionnement de l'organisation: le jeu final.

C'est le jeu de la reconnaissance qui doit trouver les bons canaux (les clients et les associés): c'est une piste intéressante pour une possible intervention (point 9).

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract aesthetic.

La grille
d'analyse
Mucchielli

Pouvez-vous appliquer l'analyse Mucchielli à des situations de communication insatisfaisantes au sein de votre organisation et bâtir une modélisation systémique?

The background features several sets of curved lines in the top-left and bottom-right corners. Each set consists of multiple parallel lines, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized graphic element.

La grille d'analyse Mucchielli

**Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse Mucchielli ?**

**Par groupe de quatre, choisissez une
organisation, questionner en
appliquant la grille d'analyse de
Mucchielli et présenter cette analyse
au groupe.**

La grille
d'analyse
TOB

Analyse des frontières

La grille d'analyse TOB

Eléments analysés

1) **L'environnement**

C'est la frontière externe d'une organisation qui délimite l'intérieur de l'extérieur.

Il faut d'abord délimiter le périmètre analysé: tout ou partie de l'organisation et définir ainsi la frontière extérieure. C'est de cette frontière que peuvent venir les attaques ou du moins les influences.

Il faut ensuite étudier les parties qui composent cet environnement: clients, concurrents, partenaires, fournisseurs, pouvoirs publics, puis voir l'influence ou la pression qu'elles exercent sur l'organisation.

Il est aussi utile de voir si l'environnement est stable ou instable, paisible ou agressif, les moyens de répondre aux attaques...

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract feel.

La grille
d'analyse
TOB

**Par deux, définissez l'environnement
de votre organisation.**

La grille d'analyse TOB

Éléments analysés

2) L'activité

Il y a d'abord **l'activité externe**, c'est le travail rentable de l'organisation (produits ou services) qui rappelle le but mission vu chez Mintzberg.

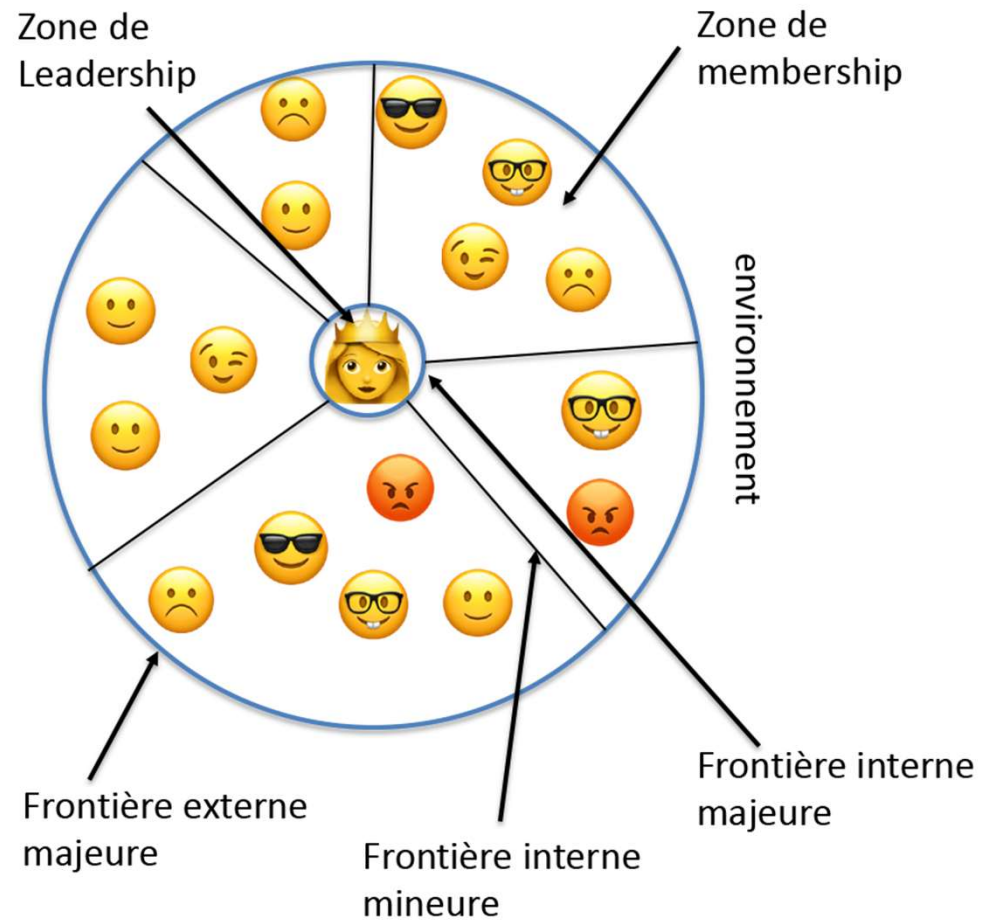
Il y a également **l'activité interne**, ce sont les activités non rentables qui visent à assurer la survie et la stabilité de l'organisation. Il peut s'agir d'activités visant à réagir à des pressions sur les frontières externes ou internes de l'organisation.

Sont analysées:

- Les pressions sur la frontière externe.
- Les pressions sur la frontière interne qui sont les pressions entre membres de l'organisation (pressions mineures) et les pressions contre le leader (pressions majeures) exercées par exemple par un contre-leader

De fortes pressions peuvent générer des jeux psychologiques qui viennent déstabiliser l'organisation.

La grille
d'analyse
TOB
(Source: Neonima)



The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract feel.

La grille
d'analyse
TOB

Par deux, définissez l'activité et les pressions exercées sur les frontières de votre organisation.

La grille d'analyse TOB

Éléments analysés

3) Le canon

C'est l'ensemble des règles formelles et informelles qui structurent une organisation.

Sont analysés:

-La dénomination de l'organisation: à quoi fait-elle référence?

-Les missions et objectifs: les objectifs, via des indicateurs, traduisent en termes concrets les missions de l'organisation.

-Les règles formelles de fonctionnement: constitution, règlement intérieur,...

-L'organigramme: personnes et fonctions.

-La culture: cadre de référence de l'organisation avec les règles informelles d'étiquette, les outils partagés (techniques, savoirs faire) et les marges de transgression possibles qui viennent bouleverser la culture actuelle.

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract feel.

La grille
d'analyse
TOB

Par deux, définissez les éléments du canon de votre organisation.



La grille
d'analyse
TOB

Eléments analysés

4) **Les membres**

Ce sont **les membres de l'organisation**, pris individuellement ou collectivement. Il peut aussi y avoir des postes non pourvus, des doublons, des « bras cassés », du copinage, des passagers clandestins...

C'est aussi **la représentation mentale que chacun a de l'organisation (imago)**. Ce peut être par exemple l'image du leader et du reste du groupe, ou telle personne qualifiée de gentil, un autre de frustré ou de profiteur...

L'imago n'est pas toujours facile à définir car elle est en partie intrapsychique, elle n'en représente pas moins une force de motivation ou de démotivation selon l'image de l'organisation intériorisée.

A red speech bubble graphic with a white outline, containing white text. The bubble has a tail pointing downwards and to the right.

La grille
d'analyse
TOB

Par deux, pouvez-vous représenter
l'image de votre
groupe/organisation?

La grille d'analyse TOB

Eléments analysés

5) **Le leadership**

Il y a plusieurs types de leader:

- Leader responsable selon l'organigramme.
- Leader effectif dans la réalité.
- Leader psychologique selon son charisme.
- Leader évhémère: un leader historique, le fondateur par exemple.

Il s'agit de trouver les leaders réels derrière les façades et les organigrammes.

L'appareil est composé des personnes et services en soutien du leader.

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract aesthetic.

La grille
d'analyse
TOB

Par deux, pouvez-vous trouver les différents types de leaders dans votre organisation, au plus près de la réalité ?

La grille d'analyse
TOB
d'après François
Délivré

Leadership	Canon	Membres	Activité	Environnement
Leader responsable	Dénomination		La raison d'être (mission, production)	CLIENT EXTERNES
Leader effectif Leader de processus	Les objectifs Ce qu'il faut faire			CLIENTS INTERNES
Leader psychologique	La constitution Les règles de fonctionnement		La production (travail rentable)	INTERLOCUTEURS
Évhémère	L'organigramme (Structure officielle)	Les gens (structure individuelle)	Le processus (travail non rentable)	PARTENAIRES
Leader primal [Leader personnel]	Les moyens	Les représentations individuelles (imago de groupe)		FOURNISSEURS
Appareil	La culture - L'« Étiquette » - La « Technique » - Le « Caractère »		- Le processus externe (combat) - Le processus interne mineur (cuisine interne) - Le processus interne majeur (planche à secousses)	

The background features several sets of curved, concentric lines in shades of gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a circular path. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
TOB

**Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse TOB ?**

**Par groupe de quatre, choisissez une
organisation, questionner en
appliquant la grille d'analyse TOB et
présenter cette analyse au groupe.**

Partie IV

Propositions d'intervention

Partie IV

Les problématiques majeures

Avant de proposer des interventions, il est utile de récapituler les problématiques majeures qui peuvent concerner la structure (Mintzberg) ou les relations humaines (Palo Alto), identifiées suite aux analyses menées avec les différentes grilles.

Exemples de problématiques de structure:

- Division verticale: délégation trop limitée.
- Coordination: absence d'entités de coordination, forts ajustements mutuels.
- Standardisation: excès de standardisation.
- Buts: divergence de buts entre des associés ou membres d'un conseil d'administration.
- Adaptation faible à l'environnement: faible résistance face aux coalitions externes ou absence de coalitions externes.
- Pouvoir: partage inégalitaire du pouvoir, absence de coalition interne.
- Configurations: configurations inadaptées. Par exemple, passage de la configuration mécaniste à la configuration professionnelle non réalisé.

Partie IV

Les problématiques majeures

Exemples de problématiques de relations humaines:

- Excès ou absence de contrôle.
- Absence de reconnaissance.
- Leadership peu clair ou confus.
- Leadership peu ou pas affirmé.
- Rivalités entre services, personnes.
- Faible autonomie.
- Baisse de motivation.
- Turnover élevé.
- Conflits interpersonnels.

Partie IV

Par deux, pouvez-vous identifier les problématiques majeures de votre organisation de structure et de relations humaines?

Partie IV

Les propositions d'intervention

Les propositions d'intervention sont très variées selon les problématiques identifiées et elles peuvent également être classées en interventions au plan de la structure et au plan des relations humaines.

Exemples d'interventions au plan de la structure:

- Elargissement et enrichissement des tâches.
- Délégation plus large dans la gestion des projets.
- Partage de clients.
- Projets communs ad hoc.
- Association du personnel en amont du processus de standardisation.
- Brainstorming entre associés, au sein du CA.
- Partage de visions avec le personnel.
- Elargissement du sommet stratégique pour le diversifier.
- Création d'un board non exécutif pour donner des avis.
- Promotion de changements culturels en associant le personnel.
- Partage élargi du pouvoir de décision.

Partie IV

Les propositions d'intervention

Les propositions d'intervention sont très variées selon les problématiques identifiées et elles peuvent également être classées en interventions au plan de la structure et au plan des relations humaines.

Exemples d'interventions au plan des relations humaines:

Chez Palo Alto, les interventions reposent principalement sur des recadrages et des taches (virage à 180 degrés).

- Apprentissage du lâcher prise.
- S'abstenir de contrôle.
- Délégation pleine et entière.
- Donner plus de signes de reconnaissance.
- Changer les modes de leadership: renforcer ou diminuer.
- Favoriser les relations entre personnes, services.
- Résoudre les conflits interpersonnels.
- Travailler sur la culture de l'organisation: création de groupes de travail, partages divers, nouvelles orientations.
- Mise en place de lieux collectifs d'élaboration des valeurs et des règles.
- Fixation en commun des buts et visions de l'organisation.
- Evolution vers l'auto-gouvernance.

Partie IV

Par groupe de quatre, choisissez une organisation, proposer des pistes d'intervention pour cette organisation.

A red speech bubble graphic with a white outline, containing the word "Conclusion" in white text. The bubble has a tail pointing downwards and to the right.

Conclusion

Remarques, commentaires, critiques,
réflexions...



Partie V
Etudes de cas

Travail par groupe de 4 sur les deux études de cas.