

Académie de coaching du CFIP

Module

Le coaching et le système organisationnel

Déjà vu ?



Plan de travail

- **Le système organisationnel**
- **L'intention stratégique**
- **La culture**
- **Les ressources**
- **Les fonctions**
- **Les mécanismes de coordination**
- **Les forces**
- **Les formes**
- **L'exercice du pouvoir**

Qu'est-ce qu'un système organisationnel ?

- Ensemble structuré de ressources humaines, matérielles et informationnelles qui interagissent de manière coordonnée pour atteindre des objectifs communs au sein d'une organisation.
- Ce système inclut des processus, des règles, des rôles et des relations qui déterminent comment les tâches sont effectuées et comment les décisions sont prises. Il est souvent représenté sous la forme d'organigrammes, de procédures et de politiques qui aident à orchestrer le fonctionnement de l'organisation.
- En résumé, un système organisationnel vise à optimiser la productivité et l'efficacité en alignant les efforts de tous les membres de l'organisation vers des buts partagés.
- Cf. G. Johnson, H. Mintzberg, G. Morgan
- + du Payrat, de Villiers, Laloux, Kaplan et Norton, Van Nuland ...

Plan de travail

- **Le système organisationnel**
- **L'intention stratégique**
- **La culture**
- **Les ressources**
- **Les fonctions**
- **Les mécanismes de coordination**
- **Les forces**
- **Les formes**
- **L'exercice du pouvoir**

Mission
 =
 raison d'être de l'entreprise
 (valeur qu'elle crée pour les différentes parties prenantes)

Vision
 =
 ce que l'entreprise veut apporter comme plus value aux différentes
 parties prenantes à moyen – long terme

Valeurs
 =
 ce que l'entreprise veut respecter, promouvoir,
 ne pas transgresser

**Concrétiser la vision
Accomplir la mission
dans le respect
des Valeurs**

**Afin de créer de la Valeur pour
toutes les parties prenantes**

Stratégie =

- Ensemble d'actions coordonnées afin d'atteindre un but
- Ensemble d'hypothèses relatives à ce qu'il faut faire et ne pas faire, afin d'arriver à la position future souhaitée

Hypothèses stratégiques =

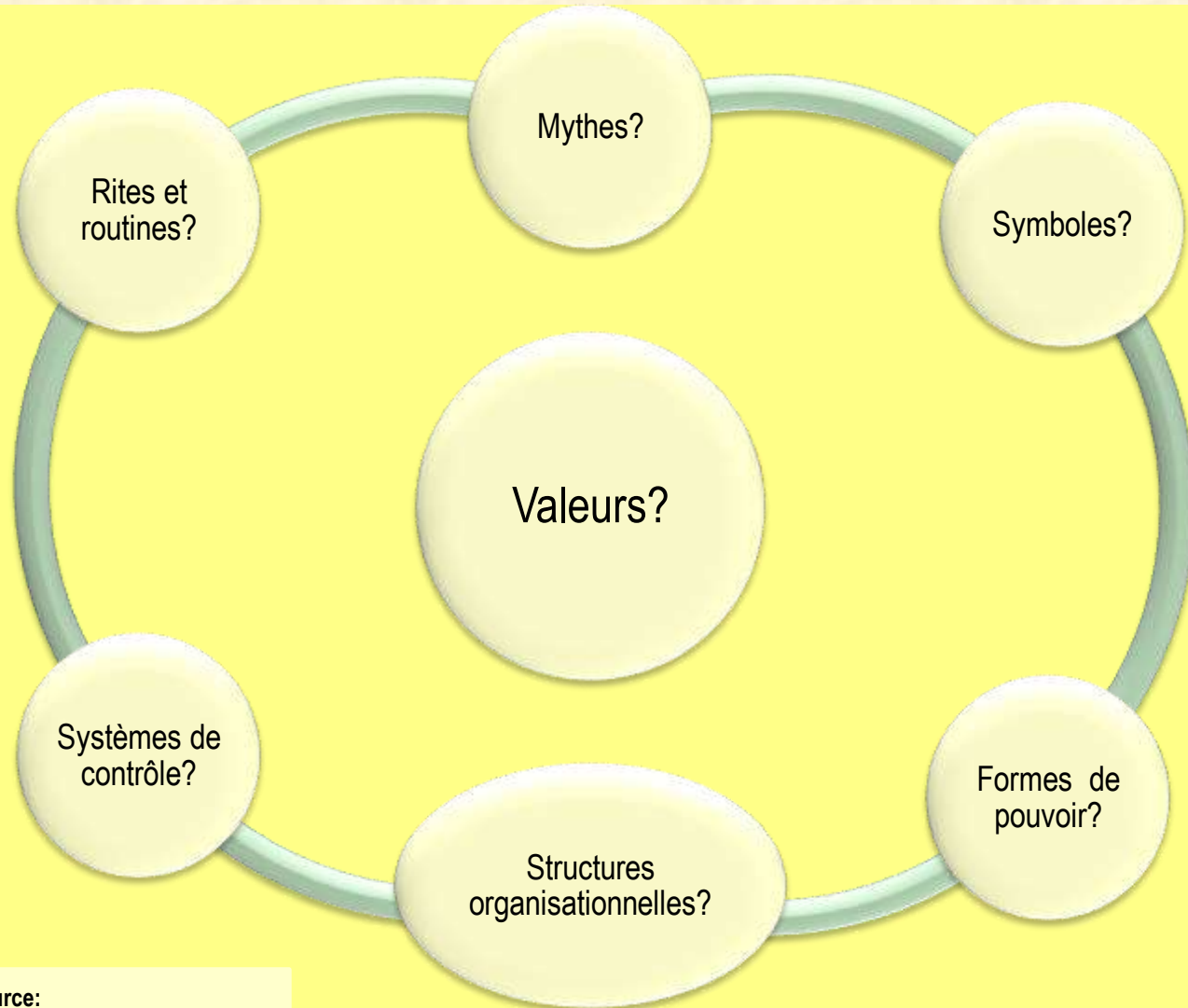
- identifier les actions qui induisent (indicateurs prospectifs) les résultats souhaités (indicateurs de suivi et de réussite)
- les hypothèses doivent être continuellement vérifiées et adaptées en temps réel

Cartographie stratégique =

- Décrire ces hypothèses comme un ensemble de liens de cause à effet

Plan de travail

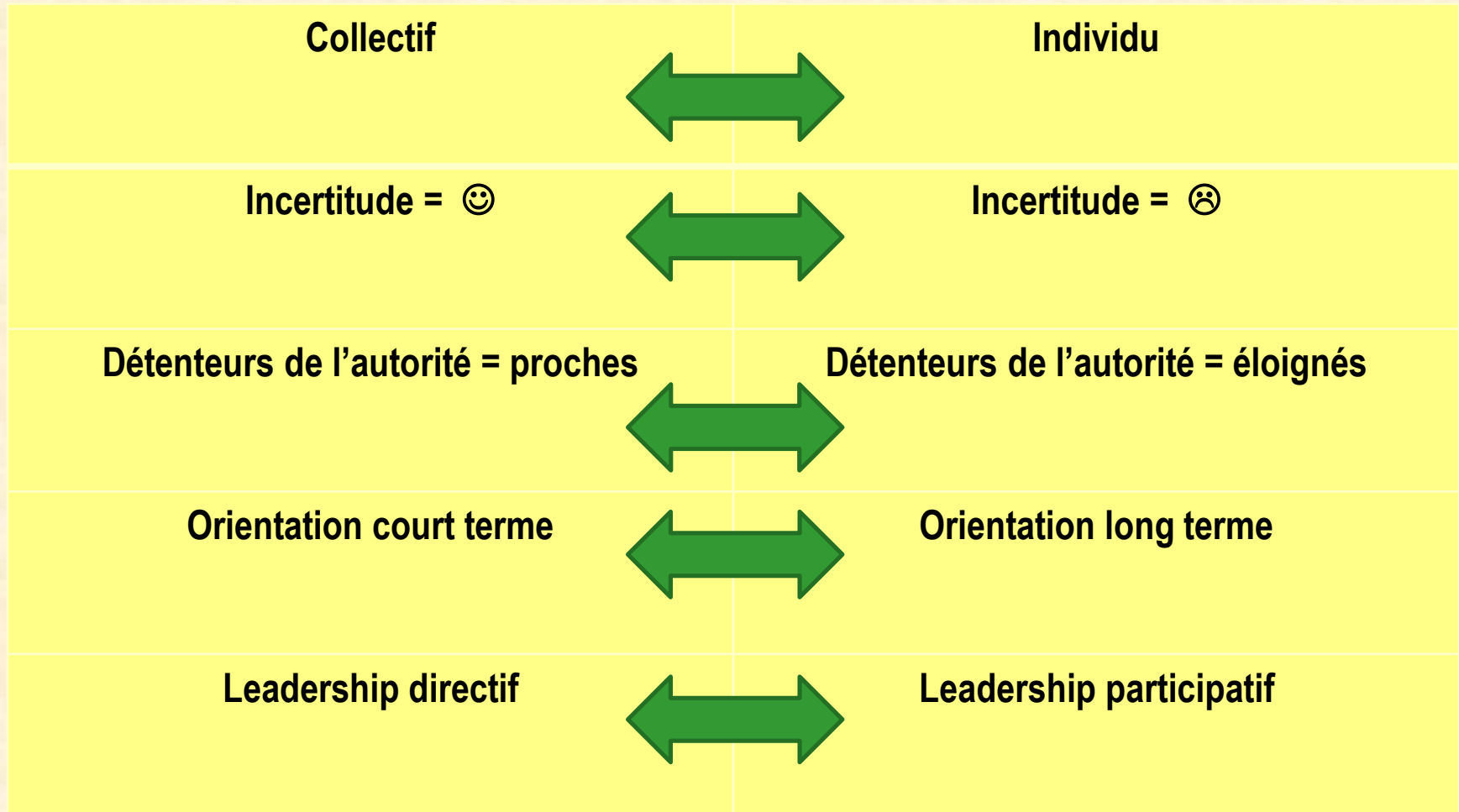
- **Le système organisationnel**
- **L'intention stratégique**
- **La culture**
- **Les ressources**
- **Les fonctions**
- **Les mécanismes de coordination**
- **Les forces**
- **Les formes**
- **L'exercice du pouvoir**



Source:

Autissier, D., Vandangeon, I., Vas, A.,
 Conduite du changement: Concepts clés, Dunod, 2010

Dimensions - Hofstede



Les « mondes » (Boltansky and Thévenot)

Mondes	Civique	Commercial	Inspiré	de l'Opinion	Industriel	Domestique
Valeurs	Collectivité Démocratie Volonté commune	Compétitivité	Inspiration, Création, Imagination, Intériorité	Réputation, Renom	Efficacité Science	Tradition, Famille, Hiérarchie
Ce qui est valorisé...	Légalité Représentativité Unité	Désirabilité Profit	Inhabituel Passion Extraordinaire Spontanéité Emotion	Célébrité Visibilité Mode Succès	Performance Fiabilité Fonctionnalité Validité scientifique	Bienveillance Etiquette Distinction Discrétion Loyauté

Plan de travail

- **Le système organisationnel**
- **L'intention stratégique**
- **La culture**
- **Les ressources**
- **Les fonctions**
- **Les mécanismes de coordination**
- **Les forces**
- **Les formes**
- **L'exercice du pouvoir**

Les ressources

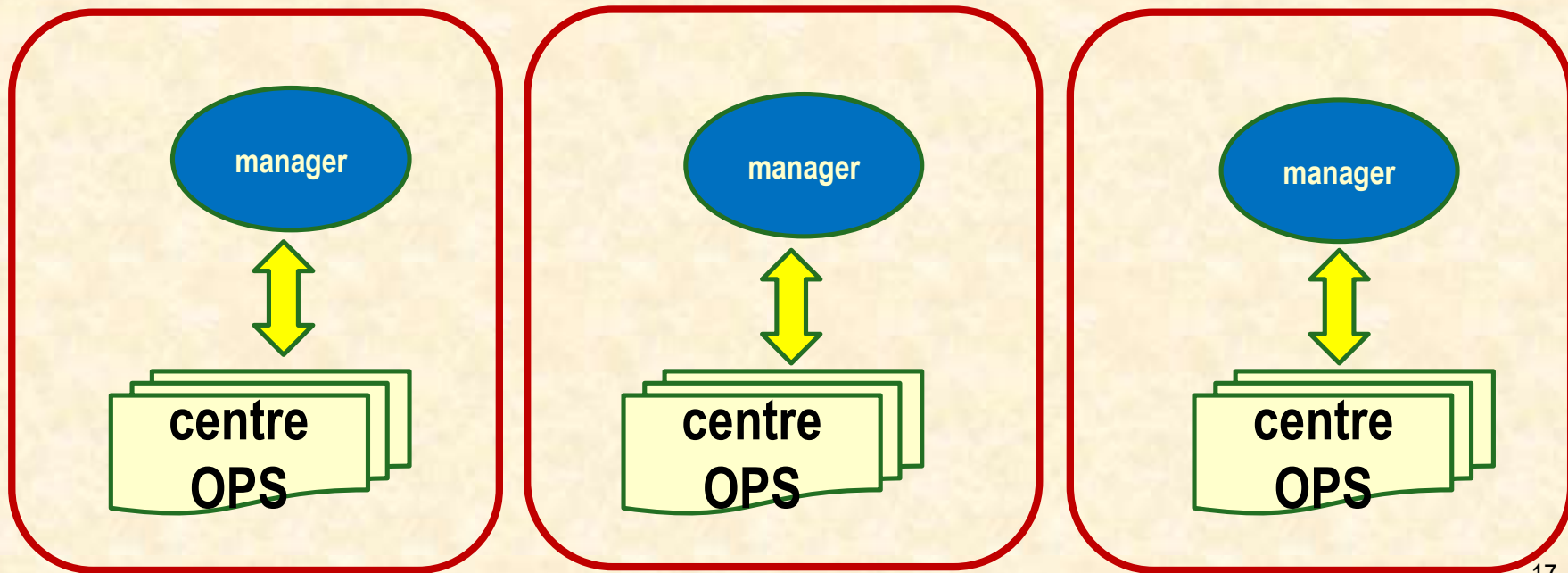
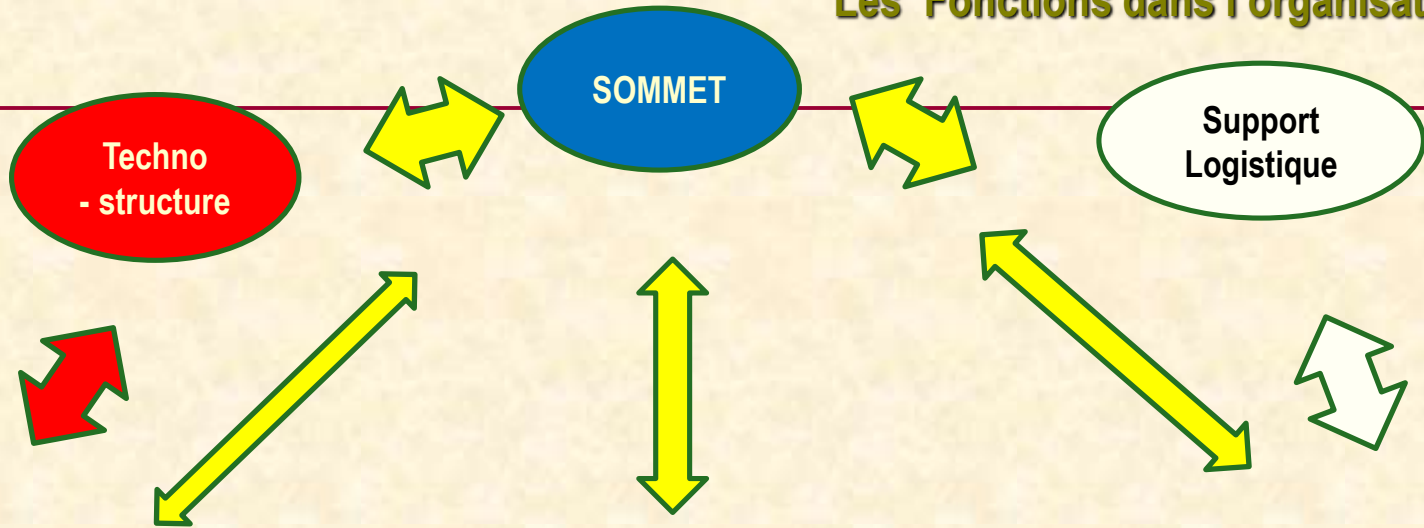
- **Compétences**
- **Financières**
- **Matérielles**
- **Infrastructurelles**
- **Positionnement géographique**
- **...**

→ **Ressources seuil - Ressources distinctives**

Plan de travail

- **Le système organisationnel**
- **L'intention stratégique**
- **La culture**
- **Les ressources**
- **Les fonctions**
- **Les mécanismes de coordination**
- **Les forces**
- **Les formes**
- **L'exercice du pouvoir**

Les Fonctions dans l'organisation



conseil - formation - intervention

Les fonctions dans l'organisation – Centre opérationnel

Il réalise la mission de l'organisation

S'y retrouvent:

- les agents qui assurent la production
- ceux qui achètent les matières premières
- ceux qui distribuent le produit ou service
- ceux qui assurent la maintenance du matériel de production

Nb: certains sont plus qualifiés que d'autres: les professionnels experts.

Quoi ?

- Veille à ce que la mission soit remplie efficacement
- S'assure que l'ensemble serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation
- Agit par supervision directe, allouant des ressources, traitant les perturbations, contrôlant les flux d'informations
- Gère les conditions frontières de l'organisation
- Développe des stratégies pour assurer l'efficacité de l'organisation

Qui ?

- Le CA
- la direction générale et son secrétariat
- le comité de direction

Les fonctions dans l'organisation - Sommet stratégique



suivant Bonami et Garant

Pilotage

Maintenance

Interface

Symbolique

Les fonctions dans l'organisation – Ligne hiérarchique

Par délégation du sommet stratégique, elle assure le même rôle pour les unités qui relèvent de son autorité.

Qui ? Les cadres qui ont une autorité formelle

Les fonctions dans l'organisation

La logistique

Elle intervient de façon indépendante du centre opérationnel.

Sa raison d'être est de l'appuyer. Elle est souvent menacée d'externalisation

Les fonctions dans l'organisation

La technostucture

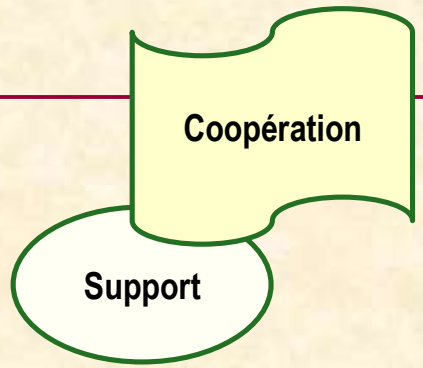
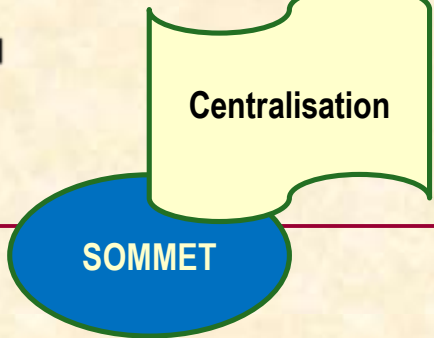
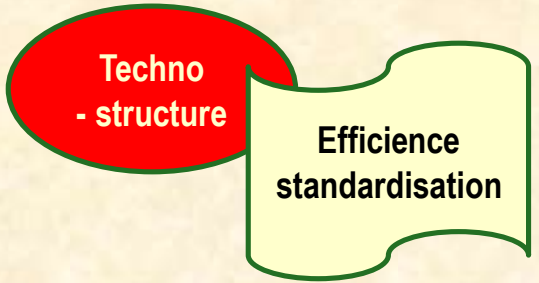
Elle coordonne le travail à distance en définissant des normes, des méthodes, des standards de résultats ou de procédures. La perspective est de rendre l'organisation efficiente. La technostucture se fait plus présente lorsque l'organisation grandit et se complexifie.

Plan de travail

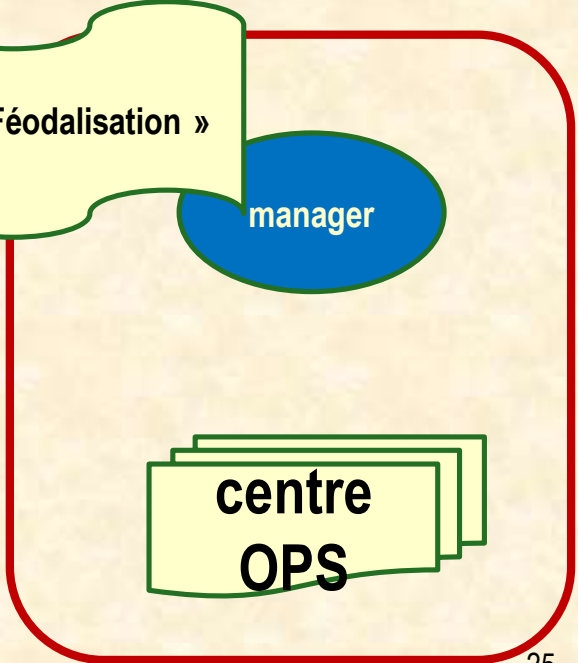
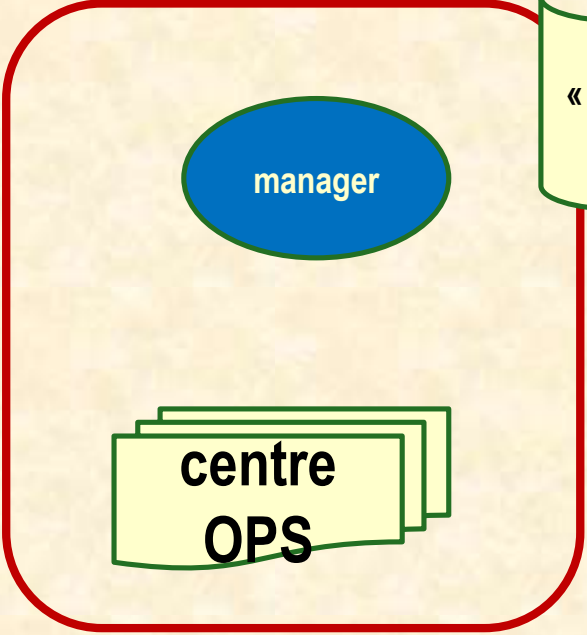
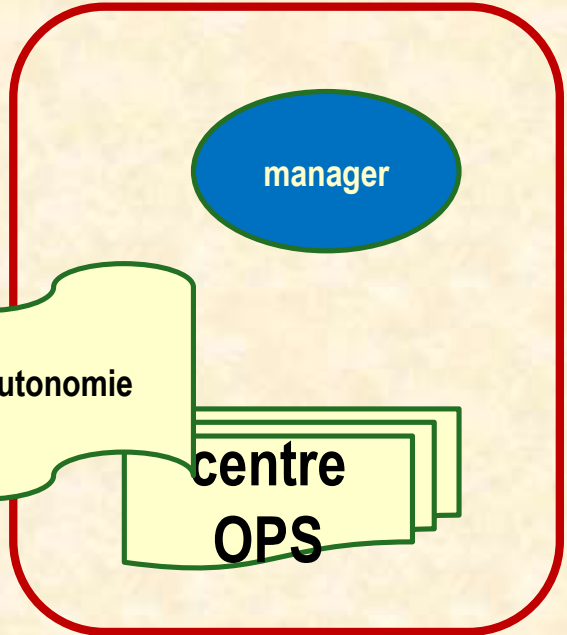
- **Le système organisationnel**
- **L'intention stratégique**
- **La culture**
- **Les ressources**
- **Les fonctions**
- **Les mécanismes de coordination**
- **Les forces**
- **Les formes**
- **L'exercice du pouvoir**

Exploration des interactions au sein du système (Mintzberg)
5 forces centripètes / centrifuges

Décodage



conseil - for intervention

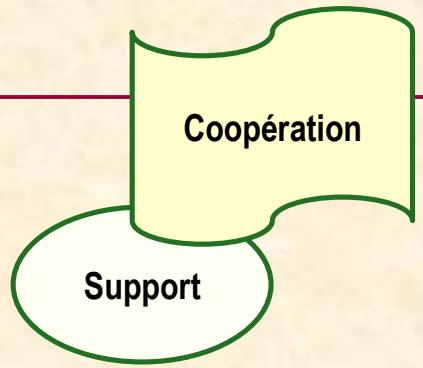
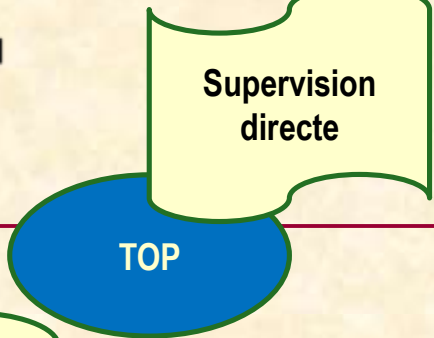


Exploration des interactions au sein du système (Mintzberg)
Modes de coordination

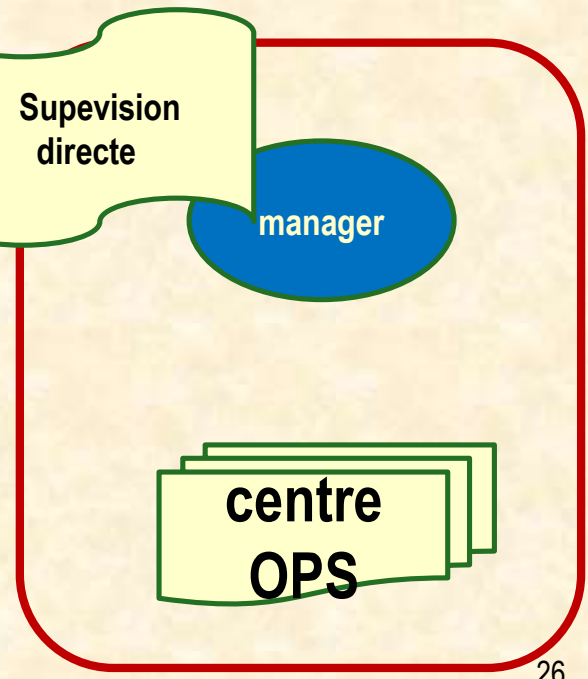
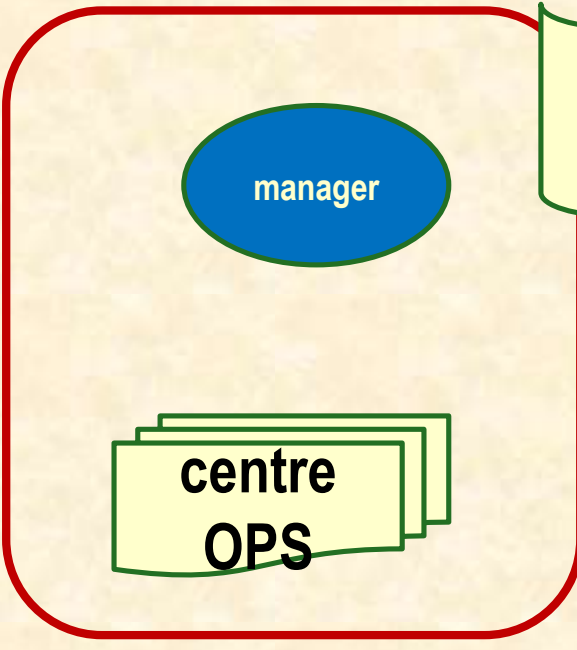
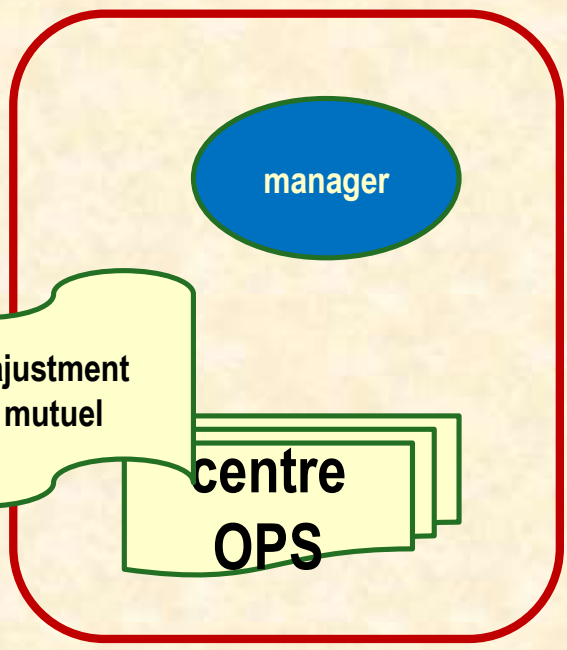
Decode

Techno - structure

- Standardisation
- Procédures
- Qualification
- Objectifs
- comportements



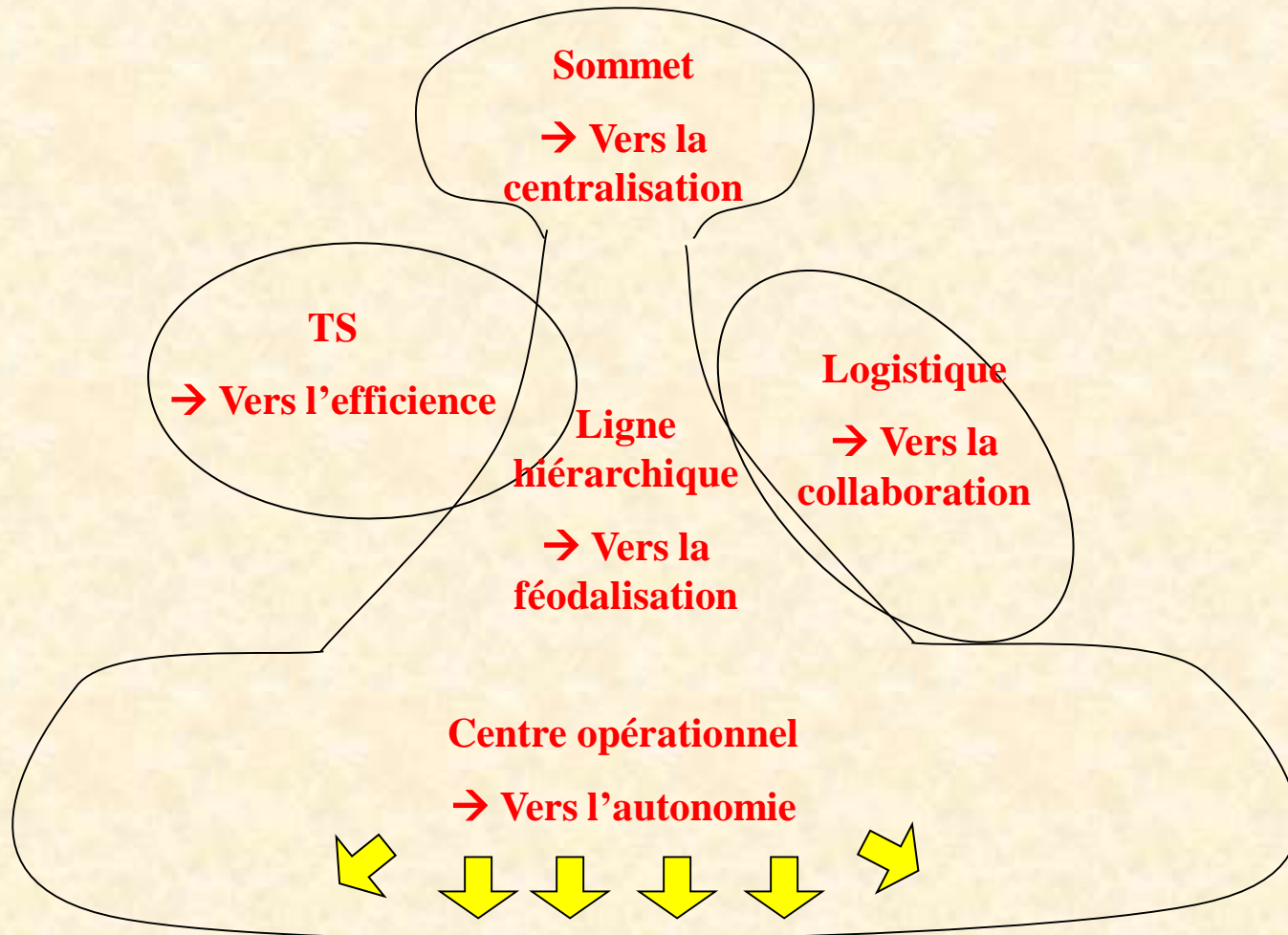
conseil - for intervention



Plan de travail

- **Le système organisationnel**
- **L'intention stratégique**
- **La culture**
- **Les ressources**
- **Les fonctions**
- **Les mécanismes de coordination**
- **Les forces**
- **Les formes**
- **L'exercice du pouvoir**

Les cinq forces de l'organisation (Mintzberg)



Plan de travail

- **Le système organisationnel**
- **L'intention stratégique**
- **La culture**
- **Les ressources**
- **Les fonctions**
- **Les mécanismes de coordination**
- **Les forces**
- **Les formes**
- **L'exercice du pouvoir**

Décodage

SOMMET

Entrepreneurial

Techno-structure

Bureaucratie

Support

Divisions
Line manager
Center OPS

Adhocratie
Center OPS

Line manager
Center OPS
Bureaucratie professionnelle

conseil - formation - intervention

Exemples: entreprises de production de masse, services publics, SNCB et Amazone...

Éléments clefs:

- Spécialisation.
- CO affecté à des tâches routinières.
- Procédures très formalisées.
- Centralisation importante.
- Coordination par des standards et donc poids important de la technostucture.
- Partie essentielle: technostucture.
- Obsession du contrôle (qui peut générer des problèmes humains).
- Beaucoup d'énergie du sommet stratégique est consacrée au maintien de la structure et à la mise en place de dispositifs de surveillance.
- Communication verticale.

Type d'environnement:

Stable et simple.

Stratégie ? Plans...ce sont des « appareils »

Structure simple (entrepreneuriale)

Exemple: PME (société de transport routier)



Éléments clefs:

- Fragilité (repose souvent sur un individu).
- Stratégie vague.
- Peu de technostucture.
- Coordination par supervision directe.
- Division du travail imprécise.
- Différenciation entre unités minimaliste.
- Partie clé: le sommet stratégique (visionnaire, charismatique).
- Ligne hiérarchique peu développée.
- Système technique simple et non régulateur.
- Proactivité, flexibilité, malléabilité.

Type d'environnement:

Dynamique et simple parfois hostile

Stratégie: Plutôt le processus visionnaire

Bureaucratie professionnelle

Exemples: Ecoles, hôpitaux, travail social, universités. L'organisation est « obligée » de s'en remettre à ses professionnels.

Méritocratie



Éléments clefs:

- Coordination par la qualification.
- Le centre opérationnel est le lieu clé (pouvoir de la compétence).
- Latitude considérable des professionnels.
- Contrôle du travail lâche.
- Jeux de pouvoir du centre opérationnel pour contrôler les décisions importantes.
- Les besoins des clients sont parfois ignorés par les professionnels.
- Difficultés à innover car cela suppose la coopération.
- Tendance de la direction : se réfugie dans la logistique.
- Son paradoxe : organisation stable et en perpétuelle évolution de pratiques.
- Confusion entre autonomie et indépendance.

Type d'environnement:
Complexe et stable.

Stratégie: plutôt le processus émergent ● ● ● ● ● ● ● ●

Exemples: grands services publics, systèmes d'entreprises bancaires.

Éléments clefs:

- **Regroupement en unités sur base de marchés (duplication).**
- **Mais AUSSI par couplage séquentiel (output>input...).**
- **Entités quasi autonomes.**
- **Contrôle du siège sur les résultats, autonomie sur les moyens.**
- **Pouvoir important des directeurs locaux.**
- **Les divisions se configurent souvent de manière mécaniste.**

Type d'environnement:

Ni très complexe, ni très dynamique (+/- identique aux environnements des bureaucraties mécanistes.

Stratégie. Plan pour le groupe mais possibilités de modèles stratégiques locaux

Exemples: Organisation souvent jeunes. Entreprises cinématographiques d'avant garde, production de prototypes complexes.

Éléments clefs:

- Coordination par ajustements mutuels.
- Structure typiquement organique.
- Capacité d'innovation sophistiquée.
- Intégration de travaux d'experts.
- Peu de structuration et de formalisation.
- Interdisciplinarité sur projets spécifiques.
- Cadres intégrateurs plus que dirigeants.
- La direction assure essentiellement les liens avec l'environnement externe.
- Problèmes d'efficience.



Type d'environnement:
Complexe et dynamique.

Stratégie: Processus visionnaire ? Ecole environnementale?

Plan de travail

- **Le système organisationnel**
- **L'intention stratégique**
- **La culture**
- **Les ressources**
- **Les fonctions**
- **Les mécanismes de coordination**
- **Les forces**
- **Les formes**
- **L'exercice du pouvoir**

Les modalités d'exercice du pouvoir

exercice du contrôle personnel

Nizet et Bourgeois

La légitimation suppose que A s'efforce de changer la volonté de B, qu'il adhère à ses demandes. A fera donc apparaître ses demandes comme légitimes aux yeux de B, conforme à ses goûts, besoins et intérêts.

La pression est une menace implicite de "mettre des bâtons dans les roues" de manière directe ou indirecte en privant de ressources ou en exprimant la possibilité de compromettre un projet.

La force met en oeuvre la menace. La sanction est exercée, la contrainte (parfois physique) est activée.

Les sources de pouvoir

Gareth Morgan

Autorité officielle

Gestion des ressources rares

L'utilisation de la structure et des règles de l'organisation (grève du zèle)

Autorité sur la prise de décision

Haute main sur la connaissance et l'information

Gestion des frontières

Capacité de composer avec l'incertitude

Maîtrise des techniques

Alliances interpersonnelles, réseaux et gouverne de « l'organisation non officielle »

Autorité sur les « contre-organisations »

Symbolisme et gestion de la signification (offrir des images qui donnent du sens, qui facilitent des interprétations de la réalité), Se donner une apparence par l'habillement...

Sexe et gestion des rapports entre les sexes

Le pouvoir que l'on a déjà

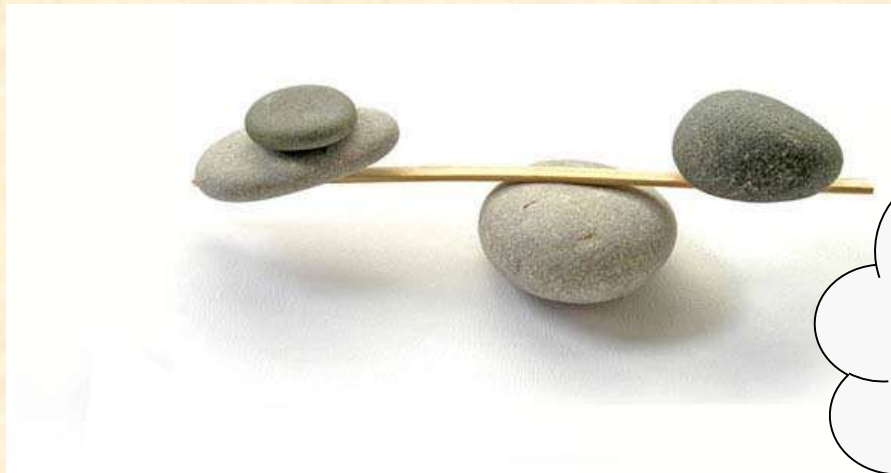
Un équilibre s'installe entre...

L'offre du travailleur

Créativité
Intelligence, ardeur
savoir faire et savoir
Loyauté
Energie

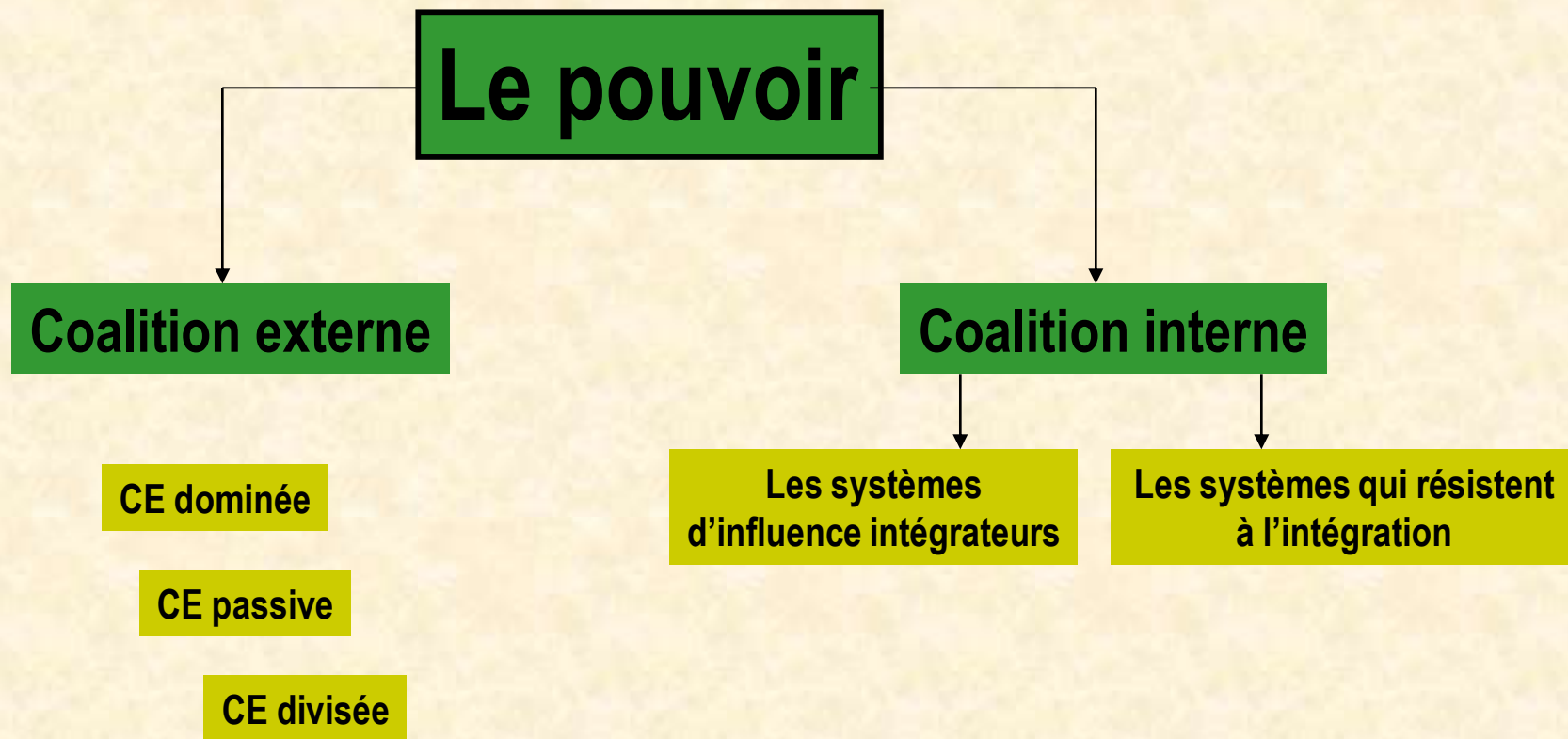
Apports de l'organisation

Activités porteuses
de sens
Rémunération
Sécurité
Image
Carrière
Avantages divers



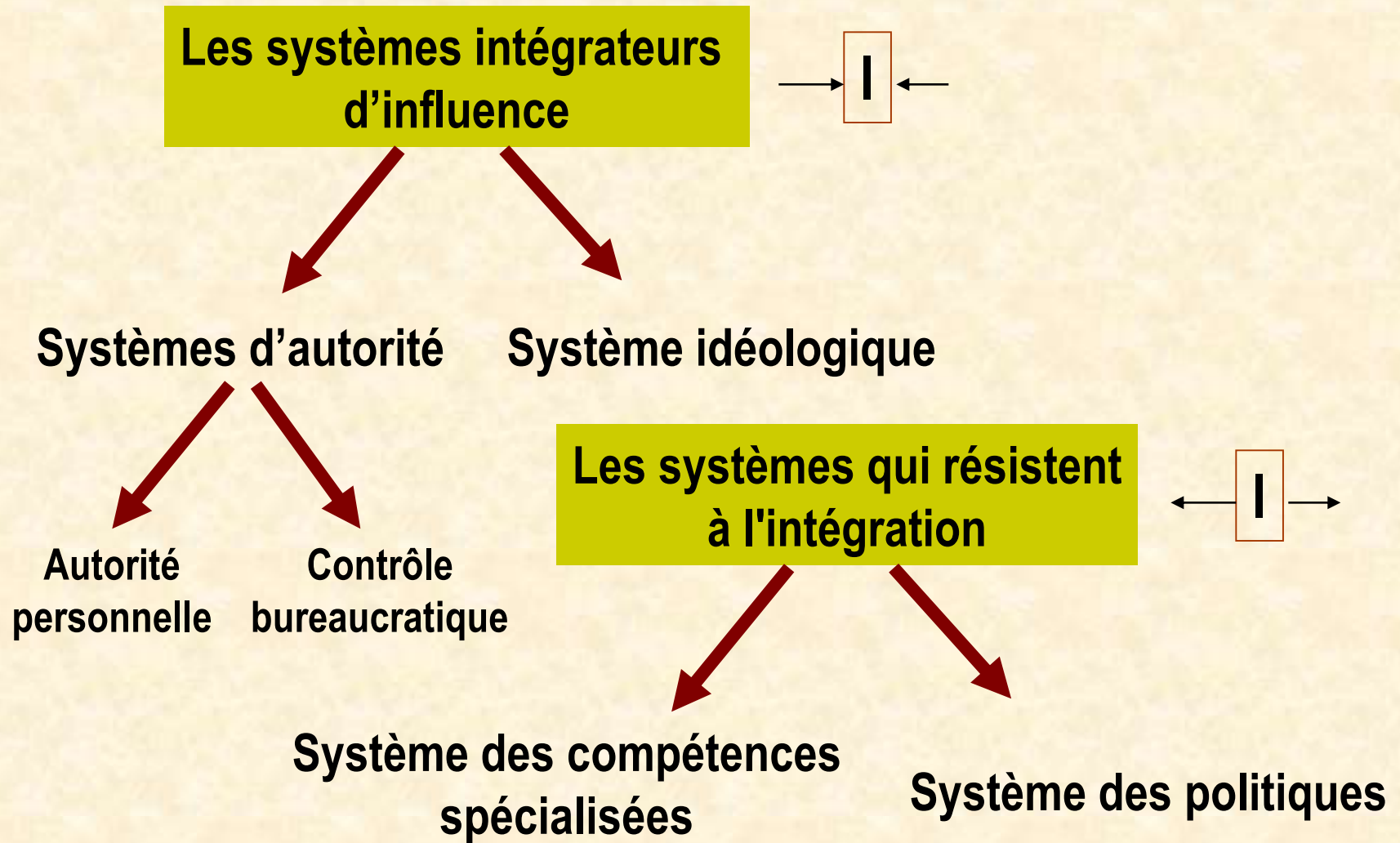
Equilibre si
Satisfaction mutuelle
Confiance
Equité

Les systèmes d'influence



...d'un enjeu qui est la capacité d'orienter les comportements

Les systèmes d'influence au niveau de la CI



Emergence des buts et typologie

Buts idéologiques
Buts formels
Objectifs ou résultats escomptés



Tournés vers l'environnement

condition: qu'une intention sous-tende l'action ou la décision

Tournés vers le système



Survie
Efficiencie
Contrôle de l'environnement
Croissance

Buts personnels partagés
Buts individuels

Éléments clefs:

- C'est la non structure !
- Graduation progressive des conflits (en importance et en localisation).
- Impossibilité de maintenir ce type d'organisation sauf si un pourvoyeur de fonds se maintient.



Nom: Organisation missionnaire.

Exemples: Amnesty International, MSF, de nombreuses ONG.

Éléments clefs:

- **Prédominance des valeurs et de l'engagement personnel.**
- **Peu de formalisation. La règle est de passer partout.**
- **Forte convergence, pas de système des politiques.**

Dans cette configuration, la notion même d'organisation (structuration) peu faire problème. La question étant la suivante: quel impact sur la force militante? (Jo Freeman).

- H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Eyrolles, 1982
- Crozier, M., Friedberg, E., L'Acteur et le système, Editions du Seuil, 1977, 1981
- G. Morgan, Images de l'organisation, De Boeck , 1999
- Autissier,D., Vandangeon-Derumez,I., Vas,A. Conduite du changement : concepts clés, Dunod, 2010
- Autissier, D., Moutot, J-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, 2010
- Pichault,F. Gestion du changement, de Boeck, 2009