Trouver l'architecture organisationnelle optimale

pour son organisation

Les observations de Lawrence et Lorsch (1967)

Les organisations qui restent performantes réussissent à ajuster leur architecture organisationnelle pour rester en phase avec les caractéristiques de leur environnement.

De façon plus particulière, elles se donnent un degré de différenciation et des mécanismes d'intégration adaptés à leur environnement.

Mintzberg ajoute que la segmentation des unités doit aussi être ajustée.

Robert Schneider au début des années 1980 a imaginé une façon de concrétiser ces concepts dans un outil d'analyse de l'architecture d'une organisation.

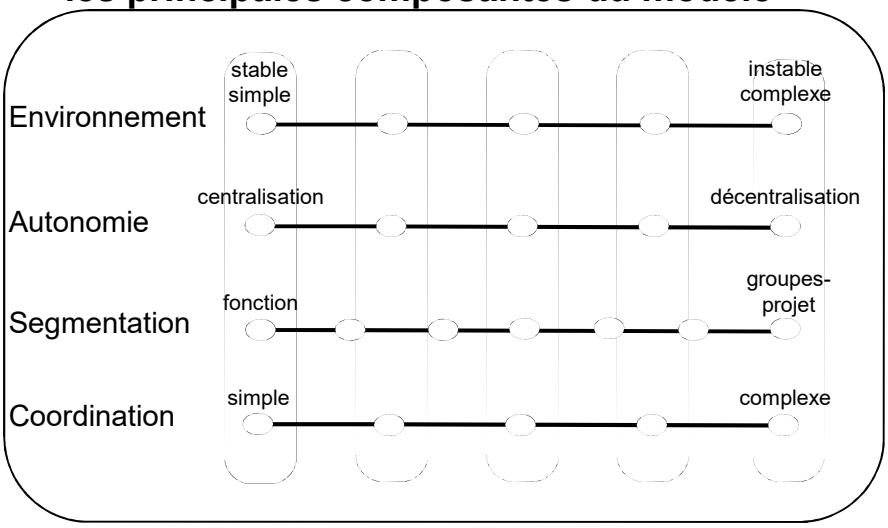
Les composantes de l'architecture d'une organisation

3 composantes à harmoniser, en fonction des caractéristiques de l'environnement :

- **La segmentation des unités**
- **L'autonomie décisionnelle des unités (degré de centralisation-décentralisation) (*différenciation*)**
- **La coordination (collaboration) entre les unités (*intégration*)**

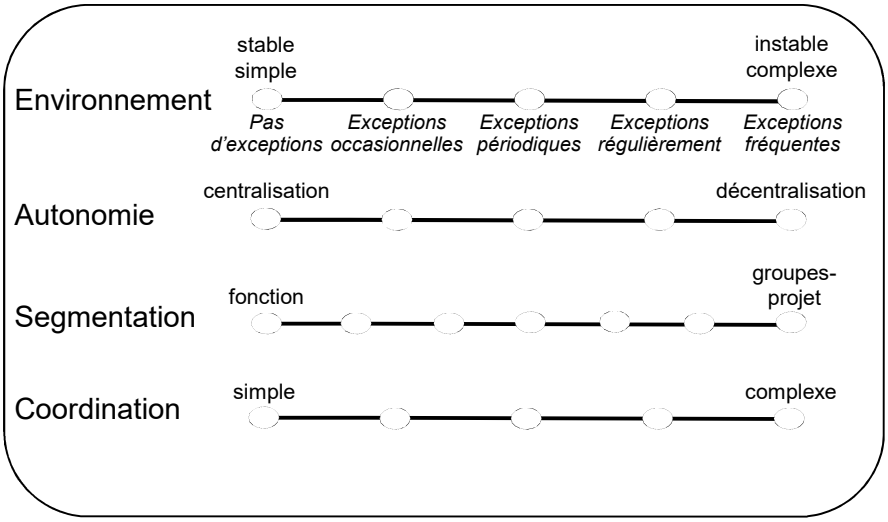
Pierre Collerette 3

L'interface optimal entre les principales composantes du modèle



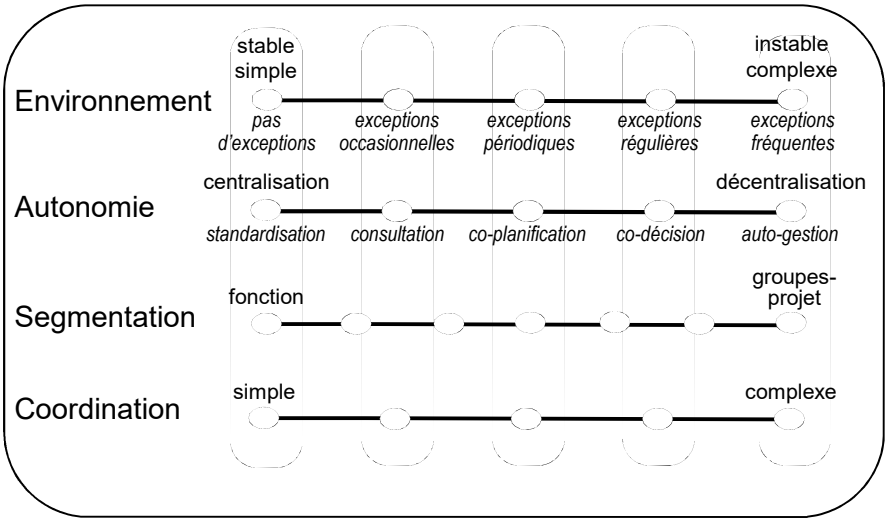
Pierre Collerette 4

Les principales composantes du modèle
L'environnement



Pierre Collerette 5

Les principales composantes du modèle
L'autonomie (différentiation)



Pierre Collerette 6

Les divers degrés d'autonomie et le partage du pouvoir décisionnel

centraliser

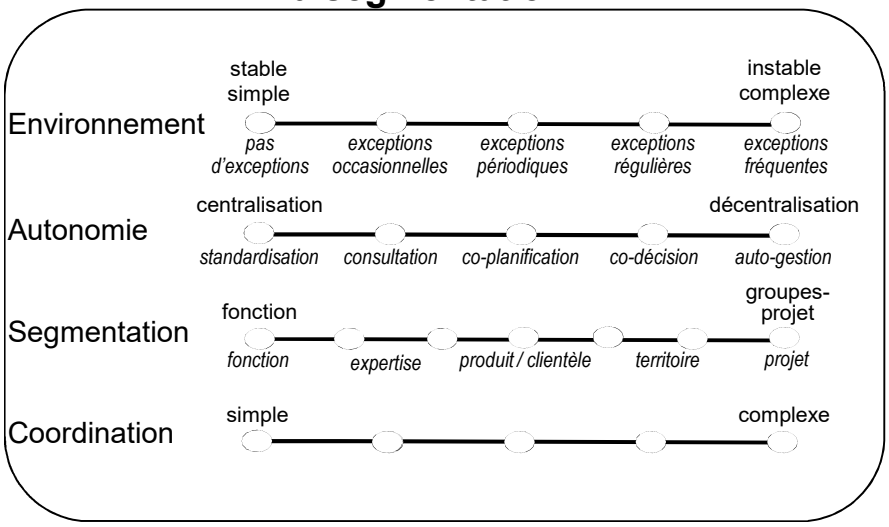
Autonomie

décentraliser

	Définit les objectifs	*Alloue les ressources*	*Définit modalités opérations*	*Évalue les résultats*	*Gère les exceptions*
Standardisation	Direction	Direction	Direction	Direction	Direction
Consultation	Direction	Direction	Direction (employés)	Direction	Direction
Co-planification	Direction (employés)	Direction	Employés	Direction	Direction
Co-gestion	Direction-Employés	Direction-Employés	Direction-Employés	Direction-Employés	Direction-Employés
Auto-gestion	Employés (direction)	Employés (direction)	Employés (direction)	Employés (direction)	Employés (direction)

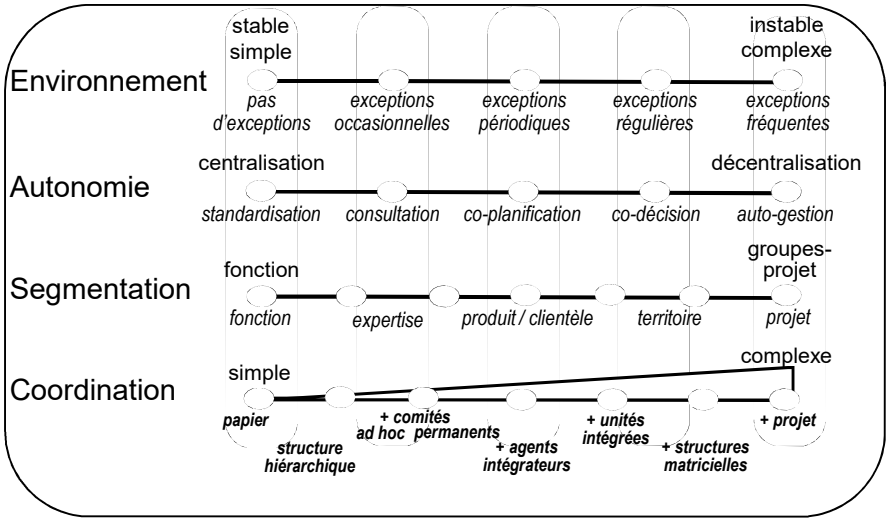
Pierre Collerette 7

Les principales composantes du modèle La segmentation

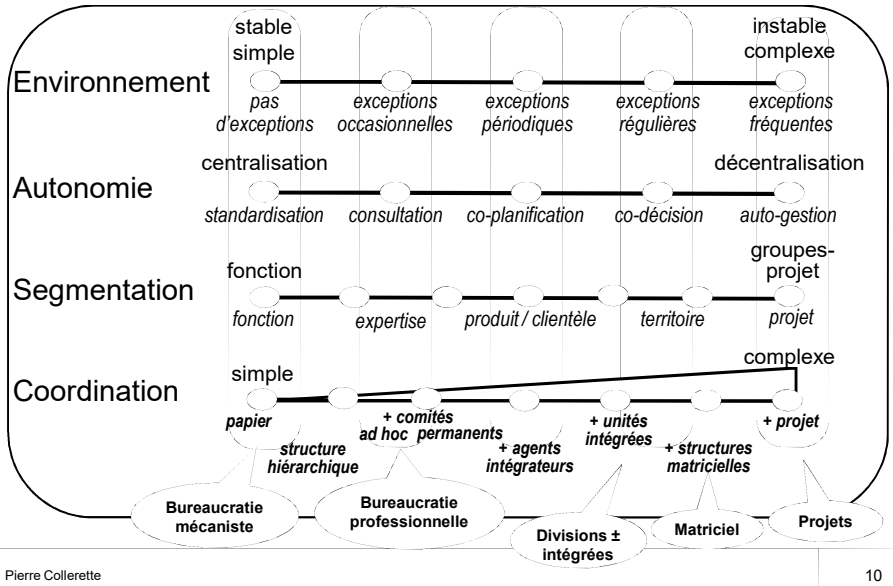


Pierre Collerette 8

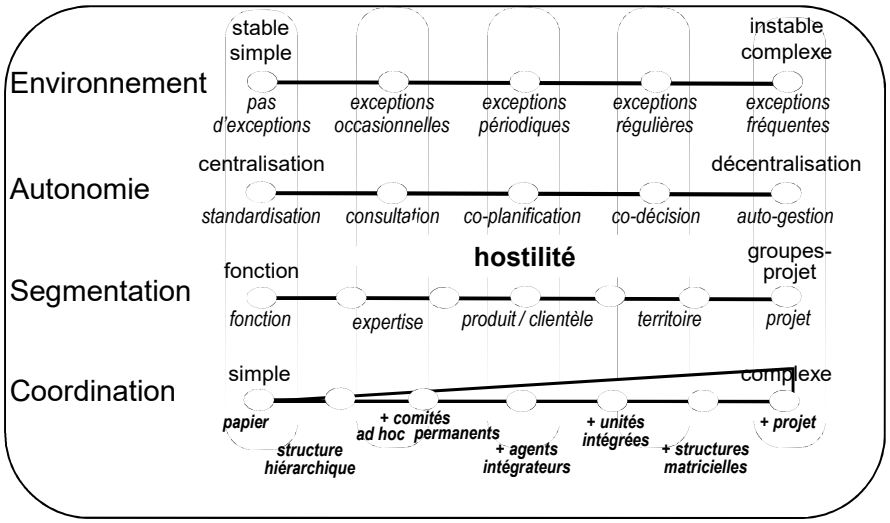
Les principales composantes du modèle
La coordination (modalités de la collaboration)



Les principales composantes du modèle



Les principales composantes du modèle
L'effet de l'hostilité



Les facteurs internes

- **La localisation des unités**
- **La maturité des cadres**
- **La maturité du personnel**
- **La technologie**

Tableau synthèse

Contexte de service :	Prévisible / Homogène				Imprévisible / Hétérogène			
Autonomie des unités (cadres et personnel) :	Faible				Élevée			
Composition des unités par :	Fonctions	Spécialités	Produits		Territoires	Clientèles	Problèmes	
	Regroupements disciplinaires				Regroupements multidisciplinaires			
Organisation du travail :	Prestation des services suivant des protocoles et processus standardisés				Prestation des services selon des modalités adaptées sur le terrain, selon les situations			
Style de gestion	Plutôt directif		Plutôt consultatif		Très consultatif		Délégation	
Supervision axée sur :	conformité aux procédures		conformité aux normes de pratique		suivi des résultats		suivi des mandats	
Mécanismes de coordination :	Règles formelles	Hiérarchie	Comités ad hoc	Comités permanents	Agents intégrateurs	Unités intégrées	Groupes matriciels	Groupes projet

Pierre Collerette 13

Les principes

- Une organisation dont la configuration des unités est uniforme permet le recours à des outils de gestion standardisés et facilite grandement le contrôle, ce qui en général rend la gestion assez aisée.
  Les besoins de coordination y sont moins grands et en conséquence les coûts de gestion sont plus faibles.
- Une organisation dont la configuration des unités est diversifiée, limite considérablement l'usage d'outils de gestion standardisés et en conséquence le contrôle y est plus difficile et la gestion plus complexe et exigeante.
  Les besoins de coordination y sont importants et les coûts de gestion sont plus élevés.

Pierre Collerette 14

Les principes

- **Plus le marché de l'organisation est <u>prévisible, homogène, simple</u>, plus on devrait opter pour une organisation :**
  - **laissant peu d'autonomie aux unités opérationnelles (centralisée),**
  - **segmentée sur la base des fonctions ou des expertises,**
  - **coordonnée au moyen de politiques et procédures standardisées.**
- **Bref une organisation conjuguant bureaucraties mécaniste et professionnelle.**
- **Les pratiques professionnelles y sont assez formalisées et les individus ont une faible marge de manœuvre.**
- **Le management comporte une bonne part d'encadrement et de surveillance.**

Pierre Collerette 15

Les principes

- **Plus le marché de l'organisation est <u>imprévisible, hétérogène, complexe</u>, plus on devrait opter pour une organisation :**
  - **qui accorde une bonne part d'autonomie aux unités opérationnelles (décentralisée),**
  - **segmentée sur la base des caractéristiques du marché (clientèles et/ou des territoires, etc.),**
  - **coordonnée par des mécanismes dynamiques et nombreux faisant appel à l'ajustement mutuel.**
- **Bref une organisation de type intégré ou matriciel ou projet.**
- **Bien qu'il existe des protocoles et des guides, les intervenants disposent d'une bonne marge de manœuvre pour adapter leurs interventions aux situations.**
- **Le travail du management comporte une bonne part de supervision des pratiques et de médiation entre les intervenants.**

Pierre Collerette 16

Dans un environnement turbulent, des défis de coordination majeurs

- **Danger de rendre l'organisation plus complexe que nécessaire en essayant de tout interconnecter.**
- **Danger de rendre l'organisation trop simple en essayant de tout normer.**
- **Faut trouver une formule qui soit optimale *pour chaque secteur d'activité*.**
- **Donc une organisation la plus simple possible, mais aussi complexe que nécessaire pour être en phase avec les caractéristiques de son environnement.**
- **La turbulence constitue une forme d'hostilité. Ça demande donc une formule où les hauts dirigeants sont proches des secteurs opérationnels «exposés à la turbulence» pour être réactifs.**

Pierre Collerette 17

Tableau synthèse

Contexte de service :	Prévisible / Homogène				Imprévisible / Hétérogène			
Autonomie des unités (cadres et personnel) :	Faible				Élevée			
Composition des unités par :	Fonctions	Spécialités	Produits		Territoires	Clientèles	Problèmes	
	Regroupements disciplinaires				Regroupements multidisciplinaires			
Organisation du travail :	Prestation des services suivant des protocoles et processus standardisés				Prestation des services selon des modalités adaptées sur le terrain, selon les situations			
Style de gestion	Plutôt directif		Plutôt consultatif		Très consultatif		Délégation	
Supervision axée sur :	conformité aux procédures		conformité aux normes de pratique		suivi des résultats		suivi des mandats	
Mécanismes de coordination :	Règles formelles	Hiérarchie	Comités ad hoc	Comités permanents	Agents intégrateurs	Unités intégrées	Groupes matriciels	Groupes projet

Pierre Collerette 18