

ORGANISER LA CROISSANCE



Quand l'évolution de l'activité
transforme l'organisation.

LIVRE BLANC



COMPRENDRE.
STRUCTURER.
FAIRE ÉVOLUER.



01

Une organisation peut
fonctionner correctement
et pourtant ne plus être
adaptée à sa prochaine étape.



COMPRENDRE.
STRUCTURER.
FAIRE ÉVOLUER.

Introduction

Comprendre les dynamiques organisationnelles pour mieux préparer demain.

Une organisation peut longtemps fonctionner sans avoir besoin de formaliser précisément son mode de fonctionnement.

Les personnes se connaissent.

Les décisions circulent rapidement.

Les responsabilités sont comprises.

Les équipes compensent naturellement les imprévus.

Puis l'activité évolue.

Les effectifs augmentent, de nouvelles activités apparaissent, les flux se diversifient, les exigences se renforcent, les outils se multiplient ou les responsabilités changent.

Le fonctionnement qui avait permis à l'organisation de se développer peut alors commencer à montrer ses limites.

01.

Quand l'activité évolue, l'organisation évolue aussi

La croissance est généralement visible à travers des données : chiffre d'affaires, effectifs, volumes, nombre de clients, nouveaux marchés ou nouvelles activités.

Ses conséquences organisationnelles le sont moins.

Pourtant, lorsque le nombre d'acteurs, d'activités ou d'interactions augmente, le fonctionnement collectif se transforme lui aussi.



Les décisions impliquent davantage de personnes.



Les interfaces se multiplient.



Les flux deviennent plus interdépendants.



Les arbitrages deviennent plus fréquents.

La croissance produit ainsi une forme de complexité organisationnelle.

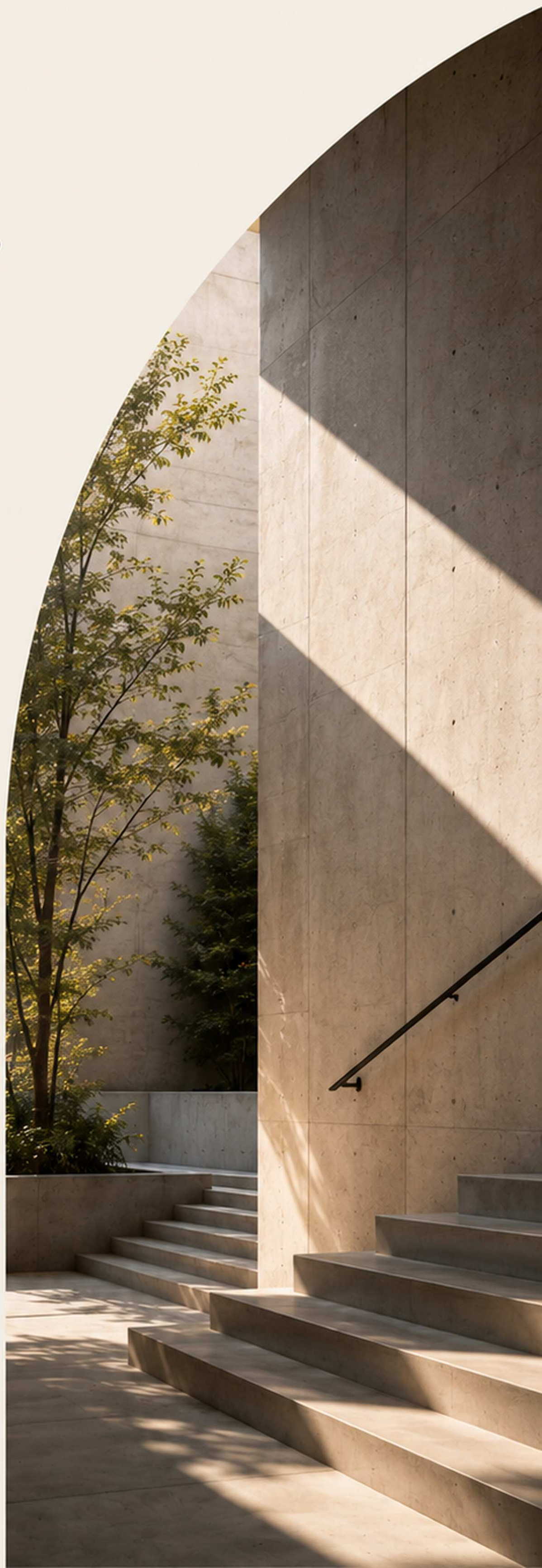
Cette complexité n'est pas anormale.

Elle devient un enjeu lorsque les mécanismes qui permettent à l'organisation de fonctionner ne sont plus suffisamment adaptés à son niveau d'activité ou à sa trajectoire.



Une organisation peut donc être performante aujourd'hui et insuffisamment préparée pour demain.

C'est une distinction importante.



01.

La croissance de l'activité et ses impacts organisationnels

Lorsque l'activité se développe, le fonctionnement collectif se transforme.
Cette transformation n'est pas immédiate, mais elle est inévitable.
Elle suit une **dynamique progressive**.

UNE DYNAMIQUE PROGRESSIVE



**Une organisation peut être performante aujourd'hui
et insuffisamment préparée pour demain.**

Le sujet n'est alors pas uniquement la performance.
Il concerne également la capacité de l'organisation à évoluer
sans perdre sa maîtrise.

01.

Une organisation peut être performante aujourd'hui et insuffisamment préparée pour demain.

C'est une distinction importante.

Le sujet n'est alors pas uniquement la performance.

Il concerne également la capacité de l'organisation
à évoluer sans perdre sa maîtrise.

02.

La complexité n'est pas le problème

Une organisation technique peut être complexe parce que son activité l'exige. Elle peut réunir plusieurs métiers, expertises, équipements, sites, flux ou niveaux de responsabilité. Il serait donc illusoire de chercher à la rendre « simple » à tout prix.

L'enjeu est plutôt de maintenir une organisation suffisamment lisible.



La lisibilité ne signifie pas que tout doit être formalisé. Elle signifie que les repères nécessaires à l'action restent suffisamment clairs.

Complexité et lisibilité peuvent donc parfaitement coexister. Le problème apparaît lorsque la complexité augmente plus vite que la capacité collective à la comprendre, la coordonner et la piloter.

03.

Les signes d'un décalage organisationnel

Le décalage entre activité et organisation apparaît rarement sous la forme d'un seul problème.

Il se manifeste plutôt par des signaux **qui, pris ensemble, méritent d'être examinés.**

Identifier tôt ces signaux permet d'agir de manière ciblée, avant que les effets ne deviennent structurels.

CARTOGRAPHIE DES SIX SIGNAUX

Six signaux à observer.

*Six révélateurs d'un décalage
qui s'installe.*

01

**DÉCISIONS
TROP CONCENTRÉES**

Les décisions importantes reposent sur peu de personnes, ce qui crée des goulots d'étranglement et limite réactivité et autonomie.

02

**INTERFACES
PLUS COÛTEUSES**

Les échanges entre métiers, équipes ou services demandent beaucoup d'efforts pour peu de valeur produite.

03

**DÉPENDANCE EXCESSIVE
À CERTAINES PERSONNES**

Des compétences, informations ou relations clés sont détenues par quelques personnes, sans relais suffisant.

04

**OUTILS QUI COMPENSENT
LE FONCTIONNEMENT**

Des outils, fichiers ou solutions adjacentes sont utilisés pour contourner des manques structurels au lieu d'y répondre durablement.

05

**MULTIPLICATION
DES PRIORITÉS**

Les priorités s'accumulent sans arbitrage clair, dispersant l'attention et réduisant l'efficacité collective.

06

**PRATIQUES DEVENUES
TROP IMPLICITES**

Le savoir-faire existe mais n'est pas formalisé ni partagé, ce qui fragilise la transmission et la continuité.



Identifier tôt ces signaux permet d'agir de manière ciblée, avant que les effets ne deviennent structurels.

04

04.

Comprendre avant de transformer

Lorsqu'une difficulté apparaît, la tentation
est souvent de chercher immédiatement une solution.
C'est naturel. C'est humain.
Mais c'est rarement suffisant.

LES RÉPONSES IMMÉDIATES LES PLUS FRÉQUENTES

Réorganiser.

Recruter.

Digitaliser.

Créer
une procédure.Ajouter
un indicateur.Modifier
un outil.

Ces réponses peuvent être pertinentes.
Mais elles ne le sont pas systématiquement.
Un même symptôme peut avoir plusieurs causes.

Avant d'agir, il est donc essentiel de comprendre ce qui se joue réellement :
les causes profondes, les mécanismes en chaîne,
les ressentis des acteurs, les contraintes invisibles
et les arbitrages déjà en tension.

COMPRENDRE D'ABORD, C'EST AGIR JUSTE APRÈS.

04.

Comprendre, c'est aussi distinguer ce qui se joue derrière ce que l'on voit.

Un même symptôme
peut avoir plusieurs causes.

Une surcharge peut venir
d'un manque de ressources
ou d'une mauvaise
priorisation.

La multiplication
des réunions peut traduire
un besoin réel de coordination
ou l'absence de règles
de décision.

Une double saisie peut révéler
un défaut d'outil ou un besoin
de contrôle ou de visibilité
non couvert.

**Le problème visible
n'est pas nécessairement
le mécanisme
qui le produit.**



CE QUI EST PRÉVU

Ce qui est organisé,
planifié, attendu.



CE QUI EST RÉELLEMENT FAIT

Ce qui se passe
concrètement sur
le terrain.



CE QUI EST DÉCLARÉ

Ce qui est exprimé,
annoncé, communiqué.



CE QUI EST OBSERVÉ

Ce qui est constaté
dans les faits.



CE QUI EST PERÇU COMME UN PROBLÈME

Ce qui semble être
la difficulté principale.



CE QUI PRODUIT EFFECTIVEMENT UNE CONSÉQUENCE

Ce qui génère l'impact,
le coût ou le risque réel.



**Cette approche vise à éviter
de mobiliser des ressources
sur une mauvaise réponse.**

04.

FIGURE 03

Du symptôme au mécanisme



Ce cheminement évite les réponses prématurées et les solutions déconnectées de la réalité organisationnelle.

Il permet d'agir sur ce qui produit réellement la difficulté, et non sur ce qui la rend simplement visible.

04.

Une organisation se comprend par ses mécanismes

Pour comprendre une situation,
il est souvent plus utile de regarder :

- Comment une décision est réellement prise ;
- Comment une demande circule ;
- Où elle attend ;
- Qui intervient ;
- Quelles informations sont nécessaires ;
- Où apparaissent les reprises ;
- Quelles exceptions sont fréquentes ;
- Quelles personnes deviennent des points de passage ;
- Comment les priorités sont arbitrées.

Cette lecture du travail réel permet de dépasser
l'organigramme ou les procédures seules.
Elle permet également de rechercher les facteurs
structurants plutôt que de multiplier les
corrections ponctuelles.

**COMPRENDRE**

Observer le réel,
écouter les acteurs,
analyser les mécanismes
en profondeur.

**DÉPASSER**

Aller au-delà des
apparences, des organigrammes
et des procédures
formelles.

**IDENTIFIER**

Repérer les facteurs
structurants qui
expliquent les difficultés
et les résultats.

**PRIORISER**

Agir sur les causes
réelles plutôt que
sur les effets visibles.

Cette approche vise à éviter de mobiliser
des ressources sur une mauvaise réponse.



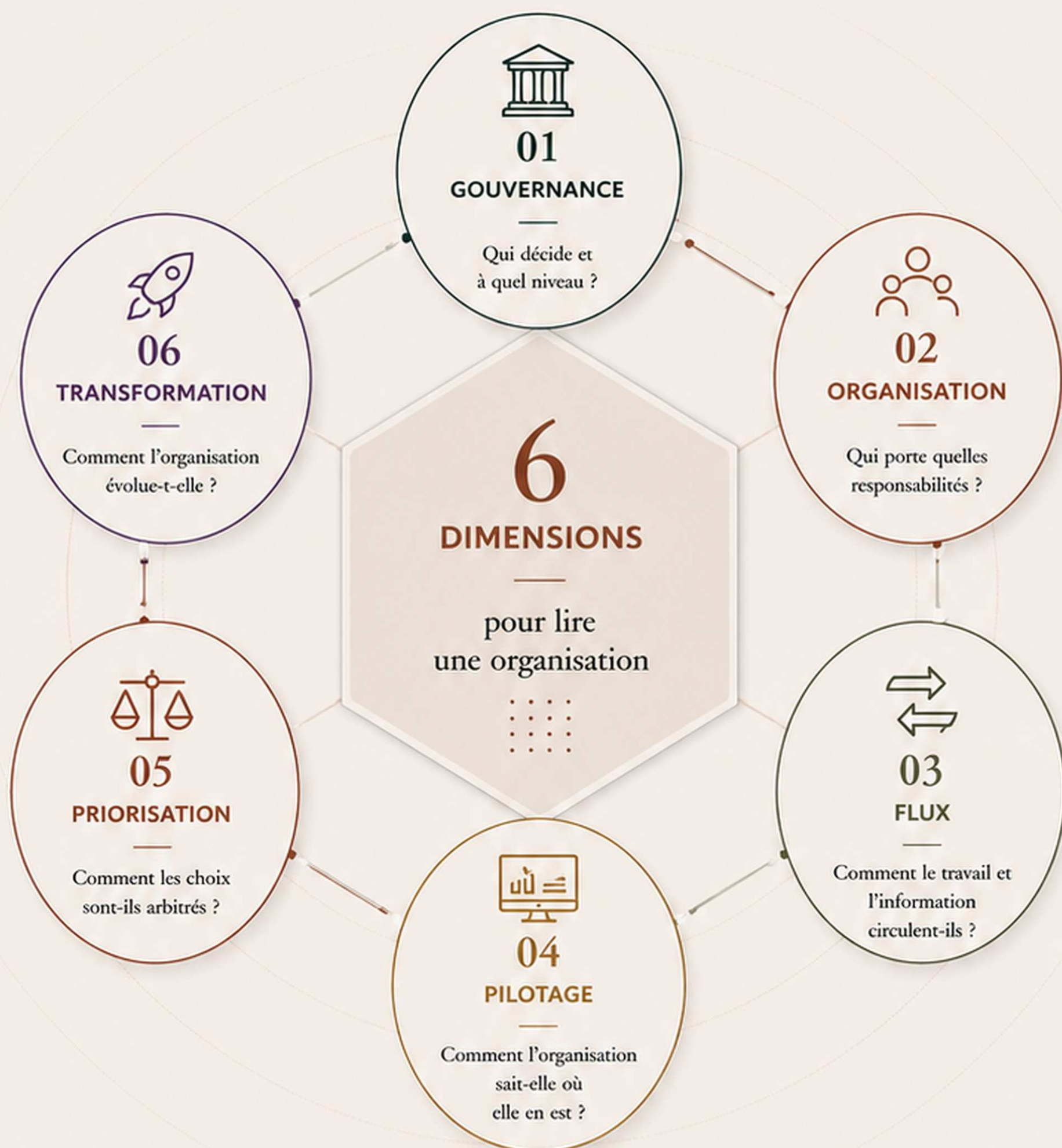
05.

Six dimensions pour lire une organisation

Pour structurer cette lecture,
AQ s'appuie sur six dimensions
complémentaires.

Elles ne constituent pas un modèle
d'organisation à appliquer.

Elles servent à regarder une situation
sous plusieurs angles.



“

Ces dimensions
sont interdépendantes.



Une difficulté de flux
peut provenir d'une
responsabilité
mal définie.



Une difficulté de pilotage
peut venir d'une
information dispersée.



Une difficulté de priorisation
peut refléter une gouvernance
insuffisamment explicite.



Une transformation peut
échouer non pas parce que
la solution est mauvaise,
mais parce que l'organisation
n'a pas la capacité de l'absorber.

L'intérêt de cette grille n'est pas de classer les problèmes, mais d'en comprendre les interactions.

06.

Structurer sans rigidifier

La formalisation est souvent présentée comme la réponse naturelle à la croissance. Elle peut effectivement apporter de la clarté.

Mais formaliser davantage ne signifie pas nécessairement mieux organiser.

“

Une organisation technique a besoin de règles. Elle a également besoin d'expertise, d'autonomie, d'adaptation et de capacité à gérer les situations qui ne rentrent pas exactement dans un processus prévu.

”

Le véritable enjeu est donc de déterminer :

Qu'est-il nécessaire de rendre explicite pour sécuriser le fonctionnement, et qu'est-il préférable de laisser suffisamment souple pour préserver l'efficacité opérationnelle ?

Cette question concerne notamment :

01

LES RESPONSABILITÉS

02

LES DROITS DE DÉCISION

03

LES INTERFACES

04

LES PROCESSUS CRITIQUES

05

LES INFORMATIONS INDISPENSABLES

06

LES RÈGLES DE PILOTAGE

Le reste peut parfois rester informel.

Une organisation robuste n'est donc pas celle qui a le plus de procédures. C'est celle dont le niveau de structuration est cohérent avec ses risques, ses enjeux et son niveau de développement.

07.

Préparer la prochaine étape

Regarder l'organisation uniquement à travers ses difficultés actuelles peut conduire à une approche trop corrective.

Une autre question mérite d'être posée :

“

De quoi
l'organisation
aura-t-elle besoin
pour réussir
sa prochaine étape ?

”



Cette question ouvre la voie à une organisation capable d'anticiper, d'évoluer et de créer les conditions de sa performance.

07.

Préparer la prochaine étape

Une organisation peut aujourd'hui fonctionner correctement mais être insuffisamment préparée à :

01 Une croissance importante

02 Un nouveau marché

03 Une diversification

04 Une augmentation des volumes

05 Une nouvelle réglementation

06 Un changement d'équipe

07 Un investissement structurant



L'objectif n'est **pas** de préparer l'organisation à tous les scénarios.

Il s'agit d'identifier les évolutions **suffisamment probables** ou **stratégiques** pour justifier une adaptation.

L'organisation doit se construire à partir de la stratégie et des capacités dont elle aura besoin demain — et **non à partir d'un modèle défini à l'avance.**

08.

Une organisation qui évolue sans perdre sa maîtrise

Une organisation mature développe les capacités nécessaires pour faire évoluer son fonctionnement de manière maîtrisée.

Une organisation mature n'est pas figée.

Elle sait faire évoluer son fonctionnement lorsque son activité, ses enjeux ou sa trajectoire le nécessitent.

La transformation organisationnelle ne s'arrête donc pas à la définition d'une nouvelle structure.

Un changement de rôles, de processus ou de systèmes modifie les habitudes de travail et doit être **effectivement adopté** pour produire les résultats attendus.

DES CAPACITÉS CLÉS POUR ÉVOLUER

Comprendre le fonctionnement réel

Observer, écouter et analyser pour poser un diagnostic juste.

Identifier les points de fragilité

Repérer ce qui dépend de quelques personnes, ce qui manque de clarté ou ce qui crée du risque.

Arbitrer les priorités

Concentrer les efforts là où ils créent le plus de valeur et de sécurité.

Clarifier les responsabilités

Rendre explicites les rôles, les droits de décision et les lignes d'autorité.

Adapter les flux

Simplifier, fluidifier et sécuriser ce qui doit l'être, sans alourdir le reste.

Faire évoluer les outils

Aligner systèmes et méthodes avec les besoins réels du quotidien.

Accompagner les équipes

Donner du sens, former, soutenir et impliquer dans le changement.

Mesurer les effets des changements

Suivre les résultats, ajuster et pérenniser ce qui fonctionne.



OBSERVER.
COMPRENDRE.
STRUCTURER.
ACCOMPAGNER.

“

L'enjeu est de construire suffisamment de **stabilité** pour permettre l'action, tout en conservant suffisamment de **souplesse** pour continuer à évoluer.

”

Conclusion

Une organisation technique n'a pas besoin d'être parfaitement ordonnée pour être performante.

Elle doit surtout être **lisible**, **maîtrisée** et **adaptable** au regard de ses enjeux.

La croissance, la diversification ou l'évolution des exigences peuvent progressivement rendre certains modes de fonctionnement moins adaptés.

Le signal n'est pas nécessairement une crise. Il peut être plus discret :

Des décisions qui remontent, des interfaces qui se compliquent, des outils parallèles qui apparaissent, des priorités qui se concurrencent ou une dépendance croissante à quelques personnes.

Ces signaux ne sont pas des réponses. Ils sont des invitations à regarder l'organisation autrement.

DES PRINCIPES POUR AVANCER

01

Observer

avant de conclure.

02

Comprendre

avant de transformer.

03

Structurer

lorsque cela crée de la valeur.

04

Préserver

la capacité d'adaptation.

“

C'est dans cet espace qu'AQ situe son **approche**.

AQ accompagne des organisations techniques et scientifiques confrontées à des phases d'évolution : croissance, changement d'échelle, diversification, transformation ou besoin de clarification du fonctionnement.

L'approche part du fonctionnement réel de l'organisation et de ses enjeux.

Elle vise à identifier ce qui doit être clarifié, renforcé ou transformé, sans chercher à imposer un modèle organisationnel standard.

”

ÉCHANGER SUR VOTRE SITUATION

Votre organisation
est-elle aujourd'hui
adaptée
à ce qu'elle est devenue —
et à ce qu'elle souhaite
devenir ?

Un premier échange permet de poser la situation,
d'identifier les enjeux et de déterminer
si un accompagnement est pertinent.

CONTACT



contact@ameliequesada.fr



+33 6 50 56 59 60



LinkedIn — Amélie Quesada

“

Une organisation n'a pas
besoin d'être parfaite pour avancer.
Elle a besoin d'être comprise
pour évoluer avec justesse.

”