
7 40 2016 001

Instructions pour le jeu des structures

Document¹ produit par **Marine AGOGUÉ²** et **Denis GRÉGOIRE³**

Ce document sert d'accompagnement à « Le jeu des structures (Notes pédagogiques) », n° 5 40 2016 008.

Les pages suivantes présentent différents exemples de consignes écrites données aux différents participants. Aux fins d'illustration, nous montrons un premier exemple de tâches différenciées s'articulant dans une structure fonctionnelle à deux divisions (chacune avec sa propre mission). Nous montrons ensuite un second exemple de tâche plus complexe (double mission) s'articulant dans une structure simple (deux niveaux / haut degré de proximité entre « dirigeant » et « subalternes »).

Nous concluons en fournissant un exemple de consignes pouvant être distribuées aux observateurs.

2016-06-22

¹ Les deux auteurs ont travaillé conjointement et équitablement à la réalisation des deux documents.

² Marine Agogué est professeure adjointe au Département de management de HEC Montréal.

³ Denis Grégoire est professeur agrégé au Département de management de HEC Montréal.

© HEC Montréal 2016

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute modification sous quelque forme que ce soit est interdite.

Ce cas est destiné à servir de cadre de discussion à caractère pédagogique et ne comporte aucun jugement sur la situation administrative dont il traite.

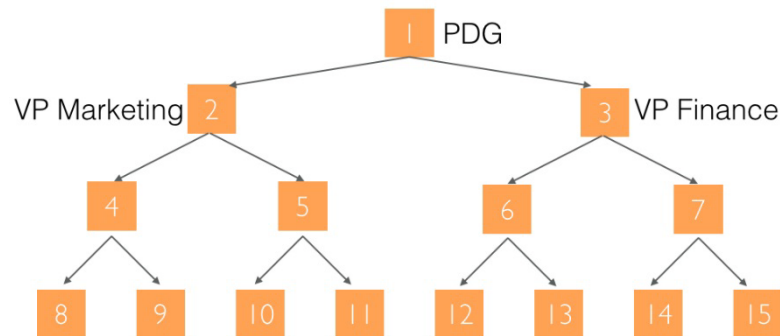
Déposé au Centre de cas HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7 Canada.

Exemple 1

Articulation formelle (pour l'enseignant)

Structure fonctionnelle à deux divisions, avec missions différenciées (par service)

- ☛ Par exemple, les « employés » de la division « marketing » doivent se retrouver avec une **suite de quatre cartes** (par ex. : 5, 6, 7 et 8) de la même sorte (cœur, trèfle, etc.).
- ☛ Pour leur part, les « employés » de la division « finance » doivent se retrouver avec un **carré de quatre cartes de même valeur** (par ex. : quatre dames, peu importe leur sorte).



Distribution des cartes possibles

Voici une possible « **solution** » pour construire le jeu. Notez que cette distribution demande de partir avec au moins **quatre jeux de cartes complets**.

Position 1 (PDG)	Quatre as
Position 2 (VP Marketing)	10, valet, dame et roi de cœur
Position 3 (VP Finance)	Quatre rois de carreau
Position 4 (chef d'équipe)	10, valet, dame et roi de trèfle
Position 5 (chef d'équipe)	10, valet, dame et roi de pique
Position 6 (chef d'équipe)	Quatre dames de carreau
Position 7 (chef d'équipe)	Quatre valets de carreau
Position 8	2, 3, 4 et 5 de cœur
Position 9	2, 3, 4 et 5 de carreau
Position 10	2, 3, 4 et 5 de trèfle
Position 11	2, 3, 4 et 5 de pique
Position 12	Quatre 8 de cœur
Position 13	Quatre 8 de carreau
Position 14	Quatre 8 de trèfle
Position 15	Quatre 8 de pique

Une fois ces cartes sorties, n'oubliez pas de bien les mélanger avant de les distribuer aux participants (dans les enveloppes avec les consignes)!

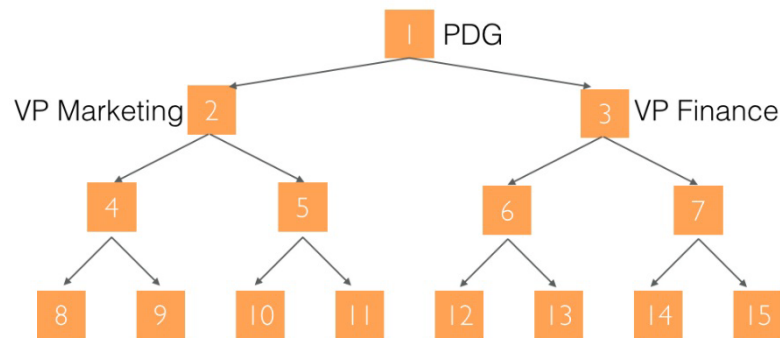
Les pages suivantes donnent des exemples d'instructions pouvant être distribuées aux différents participants.

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE!

Joueurs – Structure fonctionnelle

Merci de vous être portés volontaires pour prendre part au jeu des structures.

Vos collègues et vous serez organisés comme suit. Votre position correspond au chiffre indiqué sur l'enveloppe qu'on vous a donnée. Pouvez-vous bien voir où vous vous situez dans la structure de cette organisation?



Au début du jeu, chaque participant commence avec quatre cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message.

Le but du jeu, c'est qu'à la fin, chaque participant se retrouve encore avec quatre cartes : mais vous ne savez pas lesquelles!

Votre mission, c'est de trouver quelles cartes vous devriez avoir.

Pour ce faire, vous devrez échanger des cartes et des messages écrits avec vos collègues, et ce, afin de trouver la manière de répartir les bonnes cartes aux bonnes personnes. Mais attention : vous devez vous échanger les cartes et les messages **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.**

Le jeu se continue jusqu'à ce que le PDG à la position 1 (ou l'enseignant) décide d'arrêter! **L'enjeu est de finir plus rapidement que les autres classes ou équipes en compétition!**

Règles du jeu

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE !

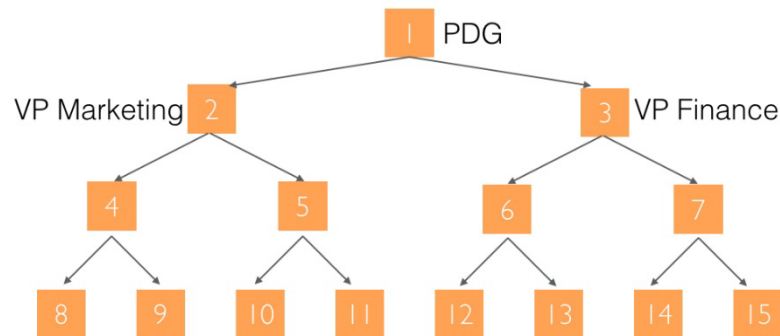
Vous pouvez échanger des cartes uniquement selon la ligne hiérarchique. Vous pouvez également échanger de l'information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

- *Par exemple, le joueur 7 peut échanger des cartes avec le joueur 3, le joueur 14 et le joueur 15, mais seulement avec ces joueurs-là.*

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE!

PDG – Structure fonctionnelle

Merci de vous être portés volontaires pour prendre part à un exercice illustrant la nature et la puissance des structures organisationnelles. Vos collègues et vous serez organisés comme suit. Votre position correspond au chiffre indiqué sur l'enveloppe qu'on vous a donnée. Pouvez-vous bien voir où vous vous situez dans la structure de cette organisation?



Le but du jeu?

Au début du jeu, chaque membre de l'organisation commence avec quatre cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message.

Le but du jeu, c'est que les membres de l'organisation s'échangent des cartes et des messages écrits – **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique** – de manière à ce que les différents groupes obtiennent les cartes (ressources) dont ils ont besoin pour faire leur travail / remplir leur mission.

- ☛ De manière plus concrète, les « employés » de la division « marketing » doivent se retrouver avec une **suite de quatre cartes** (par ex. : 5, 6, 7 et 8) de la même sorte (cœur, carreau, etc.).
- ☛ Pour leur part, les « employés » de la division « finance » doivent se retrouver avec un **carré de quatre cartes pareilles** (par ex. : quatre dames) même si elles sont de sortes différentes.

L'enjeu est de finir plus rapidement que les autres classes ou équipes en compétition!

Règles du jeu

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE!

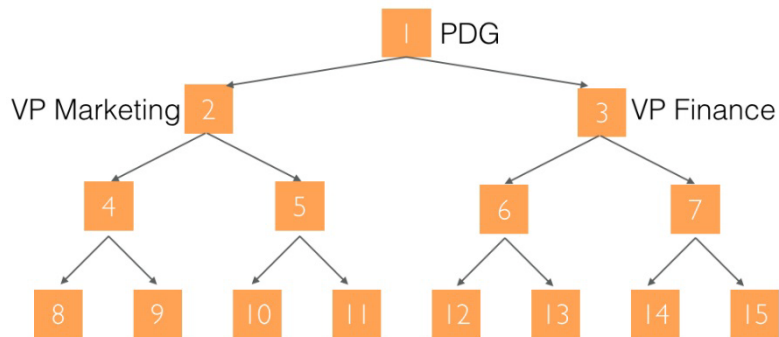
Les joueurs peuvent échanger des cartes **uniquement selon la ligne hiérarchique**. Ils peuvent aussi échanger de l'information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

Quand vous pensez avoir fini, levez-vous, le chronomètre s'arrête, et le maître du jeu vérifie que tout le monde a les bonnes cartes en main.

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE!

VP Marketing – Structure fonctionnelle

Merci de vous être portés volontaires pour prendre part à un exercice illustrant la nature et la puissance des structures organisationnelles. Vos collègues et vous serez organisés comme suit. Votre position correspond au chiffre indiqué sur l'enveloppe qu'on vous a donnée. Pouvez-vous bien voir où vous vous situez dans la structure de cette organisation?



Le but du jeu?

Au début du jeu, chaque membre de l'organisation commence avec quatre cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message.

Le but du jeu, c'est que les membres de l'organisation s'échangent des cartes et des messages écrits – **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique** – de manière à ce que les différentes personnes aient les cartes (ressources) dont elles ont besoin pour faire leur travail / remplir leur mission.

- Les « employés » de la division « marketing » doivent se retrouver avec une **suite de quatre cartes** (par ex. : 5, 6, 7 et 8) de la même sorte (cœur, trèfle, etc.).

L'enjeu est de finir plus rapidement que les autres classes ou équipes en compétition!

Règles du jeu

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE!

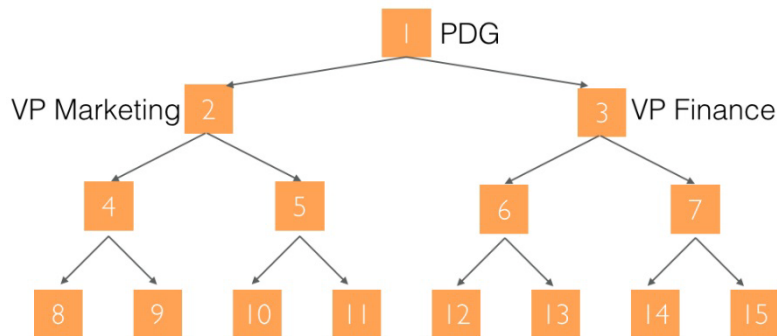
Vous pouvez échanger des cartes **uniquement selon la ligne hiérarchique**. Vous pouvez également échanger de l'information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

- Par exemple, le joueur 7 peut échanger des cartes avec le joueur 3, le joueur 14 et le joueur 15, mais seulement avec ces joueurs-là.

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE!

VP Finance – Structure fonctionnelle

Merci de vous être portés volontaires pour prendre part à un exercice illustrant la nature et la puissance des structures organisationnelles. Vos collègues et vous serez organisés comme suit. Votre position correspond au chiffre indiqué sur l'enveloppe qu'on vous a donnée. Pouvez-vous bien voir où vous vous situez dans la structure de cette organisation?



Le but du jeu?

Au début du jeu, chaque membre de l'organisation commence avec quatre cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message.

Le but du jeu, c'est que les membres de l'organisation s'échangent des cartes et des messages écrits – **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique** – de manière à ce que les différentes personnes aient les cartes (ressources) dont elles ont besoin pour faire leur travail / remplir leur mission.

- Les « employés » de la division « finance » doivent se retrouver avec un **carré de quatre cartes de même valeur** (par ex. : quatre dames) même si elles sont de sortes différentes.

L'enjeu est de finir plus rapidement que les autres classes ou équipes en compétition!

Règles du jeu

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE!

Vous pouvez échanger des cartes uniquement selon la ligne hiérarchique. Vous pouvez également échanger de l'information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

- Par exemple, le joueur 7 peut échanger des cartes avec le joueur 3, le joueur 14 et le joueur 15, mais seulement avec ces joueurs-là.

Exemple 2

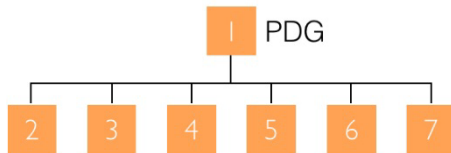
Articulation formelle (pour l'enseignant)

Structure simple à deux niveaux

Mais avec une mission plus complexe (peut représenter la multiplicité des rôles en contexte de PME)

Par exemple, tous les employés doivent se retrouver avec six cartes, dont :

- ☛ une suite de quatre cartes (par ex. : 5, 6, 7 et 8) de la même sorte (cœur, trèfle, etc.);
- ☛ mais aussi trois cartes de la même valeur (mais pas nécessairement de la même sorte).



Distribution des cartes possibles

Voici une possible « **solution** » pour construire le jeu. Notez que cette distribution demande de partir avec au moins **quatre jeux de cartes complets**.

Position 1 (PDG)	valet, dame, roi et as de trèfle + as de cœur et as de carreau
Position 2	valet, dame, roi et as de cœur + valet de trèfle et valet de pique
Position 3	valet, dame, roi et as de carreau + dame de trèfle et dame de pique
Position 4	2, 3, 4 et 5 de pique + 4 de cœur et 4 de carreau
Position 5	2, 3, 4 et 5 de trèfle + 5 de cœur et 5 de carreau
Position 6	2, 3, 4 et 5 de cœur + 2 de trèfle et 2 de pique
Position 7	2, 3, 4 et 5 de carreau + 3 de trèfle et 3 de pique

Une fois ces cartes sorties, n'oubliez pas de bien les mélanger avant de les distribuer aux participants (dans les enveloppes avec les consignes)!

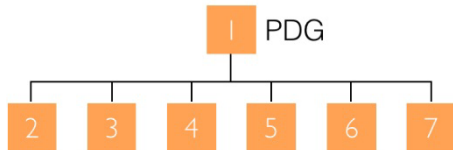
Les pages suivantes donnent des exemples d'instructions pouvant être distribuées aux différents participants.

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE!

Joueurs – Structure simple

Merci de vous être portés volontaires pour prendre part à un exercice illustrant la nature et la puissance de différentes formes de structures organisationnelles – mais aussi leurs limites.

Vos collègues et vous serez organisés comme suit. Votre position correspond au chiffre indiqué sur l’enveloppe qu’on vous a donnée. Pouvez-vous bien voir où vous vous situez dans la structure de cette organisation?



Au début du jeu, chaque participant commence avec quatre cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message.

Le but du jeu, c’est qu’à la fin, chaque participant se retrouve encore avec quatre cartes : mais vous ne savez pas lesquelles!

Votre mission, c’est de trouver quelles cartes vous devriez avoir.

Pour ce faire, vous devrez échanger des cartes et des messages écrits avec vos collègues, et ce, afin de trouver la manière de répartir les bonnes cartes aux bonnes personnes. Mais attention : vous devez vous échanger les cartes et les messages **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.**

Le jeu se continue jusqu’à ce que le PDG à la position 1 (ou l’enseignant) décide d’arrêter! **L’enjeu est de finir plus rapidement que les autres classes ou équipes en compétition!**

Règles du jeu

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE !

Vous pouvez échanger des cartes **uniquement selon la ligne hiérarchique.** Vous pouvez également échanger de l’information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

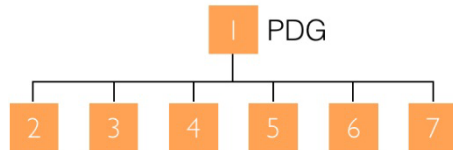
- *Par exemple, le joueur 2 peut échanger des cartes avec le joueur 1, le joueur 4 et le joueur 1;*
- *En clair, les joueurs 2 à 7 ne peuvent pas échanger des cartes entre eux.*

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE!

PDG – Structure simple

Merci de vous être portés volontaires pour prendre part à un exercice illustrant la nature et la puissance des structures organisationnelles.

Vos collègues et vous serez organisés comme suit. Votre position correspond au chiffre indiqué sur l'enveloppe qu'on vous a donnée. Pouvez-vous bien voir où vous vous situez dans la structure de cette organisation?



Le but du jeu?

Au début du jeu, chaque membre de l'organisation commence avec six cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message.

Le but du jeu, c'est que les membres de l'organisation s'échangent des cartes et des messages écrits – **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique** – de manière à ce que les différentes personnes aient les cartes (ressources) dont elles ont besoin pour faire leur travail / remplir leur mission.

Tous les employés doivent se retrouver avec six cartes, dont :

- ☛ une suite de quatre cartes (par ex. : 5, 6, 7 et 8) de la même sorte (cœur, trèfle, etc.);
- ☛ mais aussi trois cartes de la même valeur (mais pas nécessairement de la même sorte).

Par exemple : 5, 6, 7 et 8 de cœur, plus un 7 de trèfle et un 7 de pique

L'enjeu est de finir plus rapidement que les autres classes / équipes en compétition!

Règles du jeu

TOUT LE JEU DOIT SE PASSER EN SILENCE!

Les joueurs peuvent échanger des cartes **uniquement selon la ligne hiérarchique**. Ils peuvent aussi échanger de l'information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

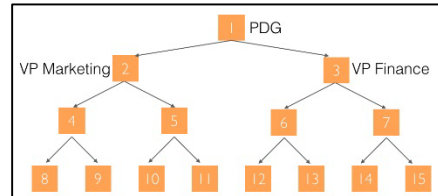
Quand vous pensez avoir fini, levez-vous, le chronomètre s'arrête, et le maître du jeu vérifie que tout le monde a les bonnes cartes en main.

Questionnaire – Observateurs

Inscrire ici vos

nom et prénom : _____

Une vingtaine de généreux volontaires vont prendre part à un exercice illustrant la nature et la puissance de différentes formes de structures organisationnelles – mais aussi leurs limites. Ils seront disposés comme suit :



Le but du jeu?

Au début du jeu, chaque membre de l'organisation commence avec quatre cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message (moyen de communication). Leur tâche est de s'échanger des cartes et des messages écrits – **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique** –, et ce, jusqu'à ce qu'ils aient trouvé la manière optimale de se partager les cartes entre eux.

Règles du jeu

Les joueurs peuvent échanger des cartes **uniquement selon la ligne hiérarchique**. Ils peuvent aussi échanger de l'information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

Votre mission :

Observer en détail ce que les participants font et inscrire vos observations quant aux questions suivantes.

Enjeux de communication

	1 = pas bien du tout		4 = moyennement bien			7 = très bien	
Dans quelle mesure les participants parviennent-ils à communiquer entre eux?	1	2	3	4	5	6	7
Dans quelle mesure les participants utilisent-ils la communication écrite?	1	2	3	4	5	6	7
Dans quelle mesure les participants communiquent-ils avec des dessins?	1	2	3	4	5	6	7
Dans quelle mesure les participants communiquent-ils avec des signes?	1	2	3	4	5	6	7
Est-ce que leur moyen de communication est efficace?	1	2	3	4	5	6	7

Qui communique le plus? Qui communique le moins?

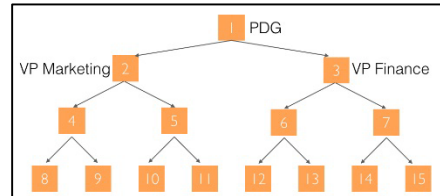
Quelle est la plus **grande difficulté de communication** à laquelle l'équipe a dû faire face dans ce jeu? Pourquoi cela était-il difficile? Comment l'équipe s'y est-elle prise pour surmonter cet obstacle?

Questionnaire – Observateurs

Inscrire ici vos

nom et prénom : _____

Une vingtaine de généreux volontaires vont prendre part à un exercice illustrant la nature et la puissance de différentes formes de structures organisationnelles – mais aussi leurs limites. Ils seront disposés comme suit :



Le but du jeu?

Au début du jeu, chaque membre de l'organisation commence avec quatre cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message (moyen de communication). Leur tâche est de s'échanger des cartes et des messages écrits – **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique** –, et ce, jusqu'à ce qu'ils aient trouvé la manière optimale de se partager les cartes entre eux.

Règles du jeu

Les joueurs peuvent échanger des cartes **uniquement selon la ligne hiérarchique**. Ils peuvent aussi échanger de l'information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

Votre mission :

Observer en détail ce que les participants font et inscrire vos observations quant aux questions suivantes.

Enjeux de motivation

1 = pas du tout 4 = moyennement 7 = très fortement

Dans quelle mesure les membres de l'équipe sont-ils engagés dans le travail à faire?

1 2 3 4 5 6 7

Dans quelle mesure le niveau d'engagement des membres de l'équipe a-t-il une influence sur la capacité des membres à réaliser la mission qui leur est confiée?

1 2 3 4 5 6 7

Qui est le plus engagé? Le moins engagé?

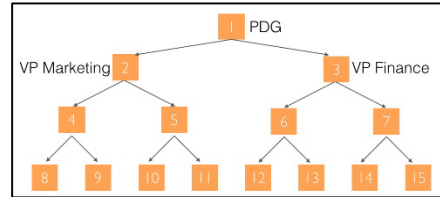
Quelle est la plus **grande difficulté de motivation** à laquelle l'équipe a dû faire face dans ce jeu? Pourquoi cela était-il difficile? Comment l'équipe s'y est-elle prise pour surmonter cet obstacle?

Questionnaire – Observateurs

Inscrire ici vos

nom et prénom : _____

Une vingtaine de généreux volontaires vont prendre part à un exercice illustrant la nature et la puissance de différentes formes de structures organisationnelles – mais aussi leurs limites. Ils seront disposés comme suit :



Le but du jeu?

Au début du jeu, chaque membre de l'organisation commence avec quatre cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message (moyen de communication). Leur tâche est de s'échanger des cartes et des messages écrits – **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique** –, et ce, jusqu'à ce qu'ils aient trouvé la manière optimale de se partager les cartes entre eux.

Règles du jeu

Les joueurs peuvent échanger des cartes **uniquement selon la ligne hiérarchique**. Ils peuvent aussi échanger de l'information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

Votre mission :

Observer en détail ce que les participants font et inscrire vos observations quant aux questions suivantes.

Enjeux de coordination

1 = pas bien du tout 4 = moyennement bien 7 = très bien

Dans quelle mesure les membres de l'équipe parviennent-ils à se coordonner?

1 2 3 4 5 6 7

Qui fait la coordination? Qui en fait le plus? Qui en fait le moins?
Comment est-ce que cette coordination se manifeste – concrètement?

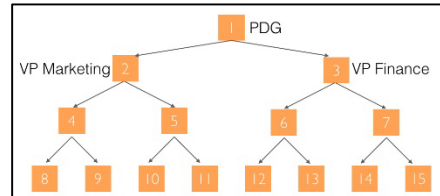
Quelle est la **plus grande difficulté de coordination** à laquelle l'équipe a dû faire face dans ce jeu? Pourquoi cela était-il difficile? Comment l'équipe s'y est-elle prise pour surmonter cet obstacle?

Questionnaire – Observateurs

Inscrire ici vos

nom et prénom : _____

Une vingtaine de généreux volontaires vont prendre part à un exercice illustrant la nature et la puissance de différentes formes de structures organisationnelles – mais aussi leurs limites. Ils seront disposés comme suit :



Le but du jeu?

Au début du jeu, chaque membre de l'organisation commence avec quatre cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message (moyen de communication). Leur tâche est de s'échanger des cartes et des messages écrits – **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique** –, et ce, jusqu'à ce qu'ils aient trouvé la manière optimale de se partager les cartes entre eux.

Règles du jeu

Les joueurs peuvent échanger des cartes **uniquement selon la ligne hiérarchique**. Ils peuvent aussi échanger de l'information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

Votre mission :

Observer en détail ce que les participants font et inscrire vos observations quant aux questions suivantes.

Enjeux de direction

1 = pas bien du tout 4 = moyennement bien 7 = très bien

Dans quelle mesure les participants au sommet de la structure hiérarchique parviennent-ils à diriger l'action de chacun?

1 2 3 4 5 6 7

Dans quelle mesure les participants au sommet de la structure hiérarchique parviennent-ils à exercer leur autorité?

1 2 3 4 5 6 7

Dans quelle mesure les participants au sommet de la structure hiérarchique font-ils preuve de leadership?

1 2 3 4 5 6 7

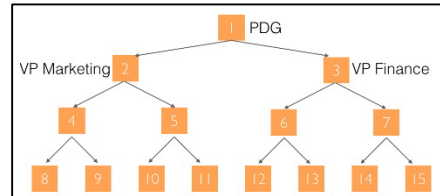
Quelle est la **plus grande difficulté de direction** à laquelle l'équipe a dû faire face dans ce jeu? Pourquoi cela était-il difficile? Comment l'équipe s'y est-elle prise pour surmonter cet obstacle?

Questionnaire – Observateurs

Inscrire ici vos

nom et prénom : _____

Une vingtaine de généreux volontaires vont prendre part à un exercice illustrant la nature et la puissance de différentes formes de structures organisationnelles – mais aussi leurs limites. Ils seront disposés comme suit :



Le but du jeu?

Au début du jeu, chaque membre de l'organisation commence avec quatre cartes à jouer (ressources), un crayon et un calepin à message (moyen de communication). Leur tâche est de s'échanger des cartes et des messages écrits – **toujours en silence, et toujours en suivant la ligne hiérarchique** –, et ce, jusqu'à ce qu'ils aient trouvé la manière optimale de se partager les cartes entre eux.

Règles du jeu

Les joueurs peuvent échanger des cartes **uniquement selon la ligne hiérarchique**. Ils peuvent aussi échanger de l'information – mais uniquement sous forme de messages écrits, en silence et sans signes de main ou autre forme de communication visuelle, et toujours en suivant la ligne hiérarchique.

Votre mission :

Observer en détail ce que les participants font et inscrire vos observations quant aux questions suivantes.

Enjeux de progrès et ajustements

1 = pas bien du tout 4 = moyennement bien 7 = très bien

Dans quelle mesure les membres de l'équipe parviennent-ils à faire le suivi des progrès réalisés (ou pas) dans leurs efforts à accomplir leur mission?

1 2 3 4 5 6 7

Dans quelle mesure les participants parviennent-ils à s'ajuster (ou pas) dans leurs efforts à accomplir leur mission?

1 2 3 4 5 6 7

Qui fait le suivi et les ajustements? Qui en fait le plus? Qui en fait le moins?

Quelle est la **plus grande difficulté de suivi et/ou de contrôle** à laquelle l'équipe a dû faire face dans ce jeu? Pourquoi cela était-il difficile? Comment l'équipe s'y est-elle prise pour surmonter cet obstacle?