

En outre, beaucoup de structures de grands groupes sont devenues très complexes. Au risque de devenir inopérantes. « Il faut aujourd'hui déterminer quelle est la dimension la plus pertinente, simplifier l'organisation et mettre en place quelques processus transversaux plutôt que de chercher à tout croiser », fait valoir René Abat, vice-président du Boston Consulting Group. Enfin, attention au risque de sédimentation. « Il faut éviter de graver une matrice et de confier des responsabilités trop strictes, alors que le rôle de telle ou telle dimension évolue très vite », estime Bruno Berthon. [...]

Levi Catherine, *Les Échos* du 22/12/1998.

## Questions

1. Quels sont les principaux types de départementalisation que l'on peut rencontrer ?
3. Quels sont les avantages et les inconvénients d'une structure matricielle ?
4. Peut-on qualifier l'organisation matricielle de mécaniste ou d'organique ?

## Application Organisation matricielle

### Le fragile équilibre des pouvoirs

Les produits de grande consommation et les équipements industriels devenant de plus en plus similaires, à quelques variantes locales près, quel que soit le pays, il s'agit d'orchestrer des politiques de produits, de recherche et de production transnationales avec le souci de rationaliser, de standardiser et d'optimiser à l'échelle de la planète chaque fois que c'est possible.

Pour traduire dans leurs structures ce besoin de coordination, les groupes multinationaux adoptent tous aujourd'hui, peu ou prou, une organisation croisée, dite matricielle, à deux ou trois dimensions : un axe produits et/ou fonction (recherche-développement, par exemple) international, un axe géographique prenant en compte la spécificité d'un pays ou d'une région du monde. Deux exemples. Spécialisée dans les produits d'hygiène (Nana, Up & Go, Libra...), la société SCA Hygien Products est structurée en Europe autour de 6 grands centres décisionnaires internationaux (hygiène féminine, bébé, tissus, adultes...) et par pays. Quant au groupe Alcatel (télécommunications), qui est présent dans 130 pays, il est divisé au niveau mondial en 10 lignes de produits, baptisées « business divisions », et en 8 zones géographiques.

Dans ce système bipolaire, les responsabilités et les rôles traditionnels de chacun sont bouleversés. Directement rattachés à la présidence, les responsables de productions internationales sont les nouveaux hommes forts de l'organisation : ils définissent l'internationale de l'entreprise dans leur catégorie, cumulent des responsabilités marketing, de recherche-développement et de production. De surcroît, ils veillent de la stratégie dans les différents pays.

Mais, en général, ils s'occupent peu des questions opérationnelles. Celles-ci sont des patrons de pays, qui ont un rôle commercial et marketing local relativement outre les ambassadeurs de la maison mère. Ils assurent les relations avec les patrons et orchestrent la politique des ressources humaines et supervisent les questions administratives. Mais l'arbitrage entre ce qui relève du local et ce qui relève du global n'est jamais simple. Mener une réflexion sur ses métiers et bien organiser sa matrice en étant très pragmatique, c'est un art. Olivier Jacquesson, PDG de Hoechst Marion Roussel. Il est aussi nécessaire de créer des conditions de la collaboration entre les patrons de produits et ceux de chaque pays. Mais à un autre moment ou à un autre, les responsabilités se recourent. Pour autant, tout le monde ne peut pas mêler de tout. Sinon l'organisation devient ingérable. D'où l'importance, comme Olivier Jacquesson, « de clarifier de façon très nette les responsabilités respectives sur les sujets communs de coopération ».

Mais comment faire pour qu'une dimension n'écrase pas l'autre, au risque de dysfonctionnements ? Par exemple, un patron de pays peut chercher à optimiser son exploitation sans tenir compte de la logique mondiale. Inversement, un patron de production peut décider un arrêt de production sans tenir compte de l'incidence de la fermeture sur les autres pays. [...]

Pour parer à tous ces risques d'incompréhension et de télescopage [...] « certains ont choisi des formules d'interdépendance pour obliger chacun à se mettre à la place de l'autre », souligne Jean-Pierre Bizet. D'autres firmes font passer leurs managers d'une division à l'autre. « Nous essayons de créer une culture de solidarité par la mobilité », dit Gérard Dega, directeur des activités réseaux mobiles d'Alcatel, l'une des dix « business divisions » dirigées par la zone géographique France jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet dernier. Enfin, lorsque les lignes sont vraiment croisées, certains rapportent à deux patrons afin de prendre en compte la logique locale et internationale.

Évidemment, les structures matricielles bousculent l'organisation taylorienne fondée sur la responsabilité à un chef unique qui supervise tout. En théorie, plus personne n'est tout-puissant, les responsabilités sont partagées. En outre, le modèle à tous niveaux repose sur la transversalité. Au final, tout le monde travaille avec tout le monde. Efficacité et surveillance : de nombreux collaborateurs ont leur patron direct à des milliers de kilomètres. Par exemple, Gérard Dega a la responsabilité de 3 000 personnes, dont 1 200 seules de France. « On ne réfléchit plus de la même façon, confirme Philippe Van den Bosche, directeur des activités réseaux mobiles d'Alcatel, l'un des centres de profits. Pour évoluer vers une organisation matricielle, il faut être un joueur d'équipe pluridisciplinaire et aimer travailler sur des bases internationales. » [...]

Mais, alors que les centres de pouvoir sont plus diffus, l'organisation matricielle est moins fragile. D'abord, elle repose sur l'excellence de quelques hommes clés. Les responsables de produits internationaux sont des profils rares, constate Éric Salmon, patron du recrutement du même nom. Ils doivent cumuler des compétences marketing et avoir des qualités de médiation, de consensus, tout en faisant preuve d'une certaine flexibilité, ce sont des postes usants qui exigent de voyager en permanence.

## Application Management : changement d'organisation, Shell Petit-Couronne redistribue les rôles

« Lorsqu'on dit à un agent de maîtrise ou à un encadrant de proximité que l'organisation de l'entreprise va changer et que sa fonction va s'en trouver modifiée, il interprète très souvent ces changements comme une remise en cause de ses compétences et de son expérience, constate Karel Pronk, le directeur de la raffinerie Shell de Petit-Couronne. C'est pourquoi il est indispensable de l'associer au changement, autrement dit de s'appuyer sur son expérience pour faire avancer le projet, mais aussi de le former à ses nouvelles fonctions. » Cette méthode, l'équipe de direction de la raffinerie Shell l'a appliquée pour mener à bien la refonte de l'organisation de ce site qui emploie 600 salariés. « Pour gagner en réactivité, nous sommes passés, en janvier 1997, d'une structure verticale très hiérarchisée dans laquelle les équipes en référaient à leur chef de département – exploitation, entretien, technologie – à une organisation matricielle dans laquelle des équipes mixtes collaborent entre elles et prennent les décisions de façon autonome », commente Karel Pronk.

Concrètement, 3 centres autonomes de production (CAP) ont été créés. Chacun d'eux, dirigé conjointement par un chef de production, un responsable de maintenance et un technologue, regroupe de 100 à 150 opérateurs. Leur fonction est double : ils ont en charge la gestion des unités au quotidien et sur le moyen terme, le choix des investissements de maintenance et de sécurité, chaque CAP étant désormais responsable de son budget. « Quant aux directions des départements, elles se consacrent maintenant uniquement aux actions de long terme », précise Karel Pronk.

Cette réorganisation s'est traduite pour les chefs de CAP, pour leurs adjoints – d'anciens agents de maîtrise promus cadres à la suite de la réorganisation – et pour les chefs de quart, autrement dit la maîtrise, par une augmentation sensible de leurs responsabilités. Ainsi les adjoints des chefs

de CAP, auparavant habitués à se tourner vers leurs supérieurs hiérarchiques pour régler les problèmes, doivent maintenant en devenir « propriétaires » et les régler seuls. « Si l'un d'entre eux se rend compte qu'une procédure n'est pas appliquée par les opérateurs, il doit éventuellement la modifier, s'il la juge trop complexe, ou organiser des formations », indique Vianney Vales, chef de production d'un des CAP. Quant aux chefs de quart, ils sont dorénavant chargés de la gestion de la disponibilité, du suivi de formation des opérateurs et de la conduite des entretiens annuels. C'est aussi à eux qu'incombe la tenue des réunions quotidiennes de production qui auparavant étaient animées par les directeurs de départements. Bref, la direction de la raffinerie leur demande maintenant d'endosser les « habits » du manager.

Depuis le printemps 1997, deux types d'actions ont été développés à destination de l'encadrement de proximité pour leur permettre de mieux assumer leur rôle. Le cabinet de conseil SV&GM a organisé une trentaine de réunions au sein des CAP afin de voir comment organiser concrètement le travail des équipes et délimiter plus précisément les prérogatives des uns et des autres. « Les grandes lignes de l'organisation avaient été fixées par la direction, explique Patrick Mercier, directeur du cabinet SV&GM. C'était aux équipes d'en affiner plus précisément les contours, voire de la faire évoluer afin qu'elle puisse être vraiment opérationnelle. »

Parallèlement, le cabinet Prisma a proposé diverses formations pour amener l'encadrement de proximité à s'approprier son nouveau rôle, indique Liliane Colas. Différents axes de travail ont été privilégiés : communication, impulsion de projet, gestion des difficultés, développement des compétences des équipes. Puis, chaque encadrant a pioché dans une liste un thème de travail dans lequel il souhaitait s'impliquer. Les idées n'ont pas manqué. Sur la cinquantaine d'outils et d'actions présentées par les intéressés au comité de direction de la raffinerie, une trentaine ont été retenus immédiatement.

Un chef de quart a, par exemple, préconisé la mise au point d'un tableau de formation pour mieux gérer les compétences de son équipe. En outre, des rencontres ont été organisées entre l'encadrement de proximité et sa hiérarchie. « Quand on bouleverse les fonctions d'un niveau hiérarchique et qu'on lui donne davantage de responsabilités, il est indispensable de travailler avec l'encadrement supérieur afin d'éviter les conflits éventuels », commente Liliane Colas du cabinet Prisma.

Anne Gaez-Rovan, *Les Échos* n° 17721 du 01/09/1998.

### Questions

1. En quoi consiste le changement de structure effectué par l'entreprise ?
2. Quelles sont les raisons du changement ?
3. Quelles sont les difficultés rencontrées lors d'une réorganisation ?

BIENSEANT Benjamin

GOODWIN Lucien

08/12/05DS - Cours EledifStructure des Entreprises.Texte: "Organisat<sup>o</sup>n Matricielle, Le Fragile équilibre des Pouvoirs"1<sup>o</sup> Il y a deux types de départementalisation :

→ Départementalisation par produits (ou fonction) : une ligne de conduite globale et certains moyens sont définis (R&D centralisée, ...) et ensuite on adapte les moyens de mise en œuvre localement (différents noms de marque pour le même produit selon le pays...)

2

→ Départementalisation par région : une ligne de conduite globale est adoptée et c'est aux responsables des différentes zones ~~spéc~~ géographiques de trouver tous les moyens pour la mettre en œuvre.

3<sup>o</sup> Avantages :

- Forte coordination entre les différents services.
- Bon potentiel d'innovation
- Bonne réactivité face au marché

Inconvénients :

→ Structure reposant "sur l'excellence de quelques hommes clé"  
(dépendance humaine)

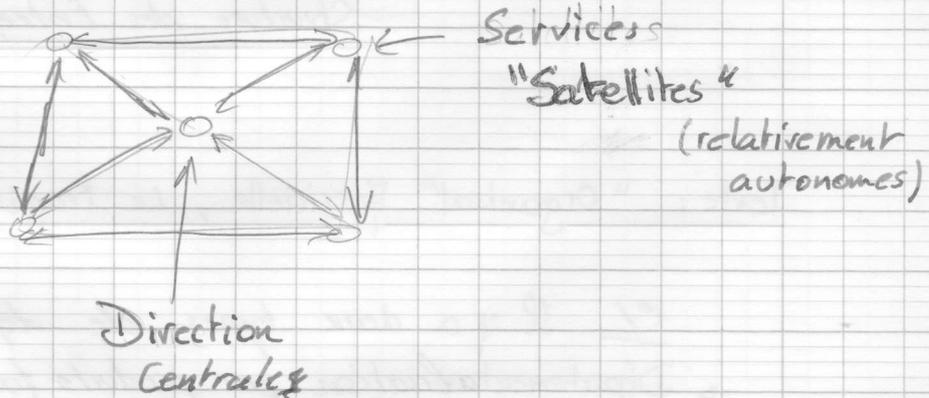
A.5

→ Pas d'autorités centrales ⇒ Risque de conflits entre les services

→ Structure pouvant devenir très complexe, ce qui risque de la rendre inopérante.

4°) Cette structure est une structure organique :

Schéma de principe d'une structure organique.



1

En effet, on a une direction centrale qui se charge de contrôler les différents services et de donner la ligne de conduite globale, aux différents services satellites qui sont eux, assez autonomes. Les services ont aussi une forte communication entre eux et sont aussi interdépendants.

alors, c'est  
mécaniste

Exe: "Management ..."

1°) Le changement de structure effectué dans cette entreprise est le suivant :

On est passé d'une structure mécaniste à une organisation matricielle.

Les principaux changements sont les suivants :

- 2
- ~~→ Répartition des responsabilités vers les sites de production~~
  - Horizontalisation du pouvoir
  - Augmentat° de l'autonomie des sites de production
  - Responsabilisation du personnel et ce, à tous

les niveaux hiérarchiques (chefs de quart devenant manager...)  
→ Création d'une dynamique innovatrice ("Boîte à idées")  
→ Formation du personnel.

1.5 2° Cette entreprise a procédé à ce changement de structure dans le but de gagner en réactivité. La méthode mise en avant est la suivante : il faut augmenter les prises de décisions autonomes et l'innovation.

3° La principale difficulté rencontrée dans une restructuration est la mutation de la fonction des employés (augmentation des responsabilités). Afin de pallier à cela, un système de formation et d'accompagnement des employés nouvellement promus a été mis en place, dans le but de les aider à assumer leurs nouvelles responsabilités.