

Initiation au management

Introduction aux structures

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Etude de cas

Attention : ceci est la version corrigée de l'étude de cas.

Les structures matricielles

Consigne

Après lecture de l'article ci-dessous :

- proposez un diagnostic de la situation de Michel ;
- analysez les propositions de solutions au regard des concepts pertinents.

Extrait d'article

Consultez l'article complet proposé par le site bilan.ch, dans la rubrique Opinions, « *Le leadership dans les structures matricielles - cas d'école* », par Bernard Radon.

« LE LEADERSHIP DANS LES STRUCTURES MATRICIELLES - CAS D'ECOLE »

PAR BERNARD RADON

« Je suis responsable de la succursale de Genève dans une grande banque, dit Michel. Cette succursale regroupe des gestionnaires de fortune pour différents groupes de pays. Chaque patron de groupe reporte directement à la maison mère de Zurich et Bâle. Je suis l'un d'entre eux et l'on m'a confié en plus le challenge d'uniformiser les procédures administratives imposées depuis le siège social. J'ai essayé de créer des synergies entre les groupes pour leur mise en œuvre, mais je n'ai eu aucun succès. Plus le temps passe plus je suis mis à l'écart. Que dois-je faire ? »

Des repères pour progresser

Une structure est dite matricielle lorsqu'une fonction doit répondre de ses actions devant deux instances hiérarchiques différentes. Par exemple, le responsable du marketing de Londres a pour supérieur direct le directeur général pour la Grande-Bretagne ainsi que le directeur du marketing pour l'Europe ; l'infirmier est responsable devant le médecin et l'infirmier chef du service, etc. Ces structures matricielles posent la problématique insoluble du pouvoir en place et de l'acceptation des directives venues "d'en haut" mais par la bande, en quelque sorte.

Des prescriptions pour agir

Pour revenir sur le cas de Michel, sa mise à l'écart n'est ni due à son charisme, ni à son titre ronflant, mais uniquement à sa position dans l'organigramme. Il s'épuise à jouer un rôle de leader alors que ses collègues n'ont aucun intérêt personnel à suivre ses directives. Ils dépendent, eux, d'autres instances hiérarchiques. Dans son rôle de coordinateur, il n'est pas légitime parce que cette double fonction n'est tout simplement pas comprise.

Il a été nécessaire de replacer Michel lui aussi comme chef de groupe de pays et de nommer un responsable administratif parfaitement identifié pour que tout rentre dans l'ordre. Michel a enfin pu montrer son expertise à son groupe de gestionnaires de fortune et exceller dans sa fonction.

Les exemples de ce type sont nombreux. Il est toujours utile de se poser la question de sa légitimité à son poste et, lors d'une promotion, de bien se faire préciser ses limites.

Même si le poste que l'on vous propose est celui dont vous rêviez depuis des mois, il est toujours préférable de prendre du recul et de demander quelques jours de réflexion.

Cependant, dans les grandes organisations, les postes matriciels sont de mieux en mieux acceptés. Il n'en reste pas moins vrai qu'ils restent au coeur des luttes internes sur la légitimité du pouvoir. Phénomène aggravant, la lisibilité de ces postes dans des structures imbriquées de réseaux multiples n'est pas toujours transparente pour les autres membres de l'organisation : en cas de crise économique, ils deviennent les fusibles des premières compressions d'emplois.

Source : <https://www.bilan.ch/opinions/bernard-radon/le-leadership-dans-les-structures-matricielles-cas-d-ecole>

Remarque préalable

En quoi la structure étudiée est-elle matricielle ?

Application de la définition au cas.

La structure matricielle, une forme organisationnelle adaptée à certains contextes.

Structure matricielle : une structure qui combine de deux logiques, fonctionnelles et par produit/marché. Double commandement. Organisation plus complexe. Permet de dépasser les limites des formes « pures », plus rigides et moins flexibles.

Analyse du contexte dans lequel ces structures sont performantes : secteurs changeants, travaillant par projets et nécessitant une flexibilité et l'alliance de différentes compétences. *Exemple : secteur automobile, communication, événementiel, systèmes d'information ou informatique etc...*

Toutefois, comme toute structure, elle présente des inconvénients découlant directement de ses avantages... Problèmes de double dépendance hiérarchique, conflits potentiels, coût de coordination, gestion du changement...

1. Analyse du cas de Michel

Michel est gestionnaire d'une succursale (*découpage opérationnel par points de ventes*), dont les salariés dépendent d'autres groupes pays (*découpage divisionnel par marchés*). La structure dans laquelle il travaille repose bien sur 2 axes de découpages combinés, **il s'agit donc bien d'une structure matricielle.**

Il a pour mission d'uniformiser les procédures administratives entre les groupes qu'il encadre au niveau local. Sa position sur le terrain, et non à la maison mère, ne lui confère pas l'autorité nécessaire sur les différents groupes des différentes succursales pour mener à bien sa tâche. On touche ici aux limites de la double dépendance hiérarchique dans ces structures. Ce n'est en effet pas à lui de mener cette tâche.

2. Solutions possibles

- Créer un nouveau poste avec un rattachement plus « central », légitime pour accomplir ces fonctions
- Légitimer la nouvelle mission de Michel depuis les responsables pays

Conclusion

- Comme toutes les structures, et en particulier celles qui peuvent bénéficier d'effets de mode, il est important de comprendre ses enjeux et son adaptation au contexte.
- Les problèmes comme celui rencontré par Michel, dans une configuration particulière, risquent d'être courants si les dirigeants ne prennent pas en considération ces éléments dans leur gestion au quotidien.
- **Le management doit s'adapter au type de structure.**

Remarque

- Application des théories pour comprendre des cas concrets
- Quelle plus-value des théories et concepts ?
- Souvent démarche en 2 temps : analyse / recommandations

Références

Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.