

— MANAGEMENT SUP —
STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Management du changement

Changement culturel et organisationnel



Olivier Meier *et al.*

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Maquette de couverture : Alain Vambacas

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-056383-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	IX
Introduction	1
1 La structure : de la nécessité à la difficulté de changer	3
Section 1 Fondements théoriques du changement structurel	4
1 Les paramètres et mécanismes de la structure	4
2 Les formes structurelles : entre stéréotype et complexité	6
Section 2 Les facteurs déterminants de changement	10
Section 3 La société Eonice : le passage d'une structure divisionnelle à une structure matricielle	12
1 Présentation de la société : ses métiers, sa culture et sa structure	12
2 L'avant changement : une structure multi-divisionnelle et adhocratique	14
3 Les raisons du changement structurel	19
4 La mise en œuvre du changement structurel : vers une structure matricielle	21

2	L'organisation par processus : de son émergence à son fonctionnement	29
Section 1	Les fondements théoriques de l'organisation transversale fondée sur les processus	30
1	De l'organisation fonctionnelle à l'organisation transversale	30
2	L'émergence des structures transversales	32
Section 2	Les conditions de réussite à la mise en place d'une organisation par processus	34
1	Définition et caractérisation des processus	34
2	Une démarche d'opérationnalisation en trois étapes	36
3	Les leviers d'accompagnement du changement	39
Section 3	Le fonctionnement de l'organisation par processus : le cas Thales Alenia Space	43
1	Les enjeux de la mise en place de l'organisation par processus	44
2	Les outils et acteurs du fonctionnement de l'organisation par processus	47
3	Bilan du changement	52
4	Conclusion	53
3	L'organisation par projets : raisons, leviers d'accompagnement et difficultés de ce type de changement	55
Section 1	Les fondamentaux de l'organisation par projets	56
1	Définitions et caractérisation du projet	57
2	Typologies des projets	59
Section 2	L'évolution de l'organisation des projets	64
1	Les quatre configurations structurelles des projets	64
2	De l'organisation séquentielle à l'ingénierie concourante	66

Section 3	Le cas de l'organisation par projets chez Arkopharma	67
1	Les raisons invoquées quant à la mise en place de l'organisation par projets	68
2	Les caractéristiques de l'organisation par projets	69
3	Les leviers de la conduite du changement	73
4	Bilan du changement	77
5	Conclusion	79

4 Autorité et légitimité dans un contexte de changement organisationnel **81**

Section 1	Enjeux et caractéristiques du concept de légitimité	82
Section 2	Étude de cas Gierox	85
1	Contexte du cas	85
2	Méthodologie de construction du cas	86
3	Contexte de l'entreprise et caractéristiques culturelles de l'entreprise Gierox sous le Dirigeant 1 (Phase 1)	87
4	Caractérisation de la situation de changement symbolisée par l'arrivée du Dirigeant 2	89
5	La situation de Gierox sous le dirigeant 2 (phase 2)	89
Section 3	Décryptage du cas pratique	92
1	Contrôle de certains facteurs explicatifs possibles	93
2	Analyse comparée des systèmes de légitimité personnelle et organisationnelle lors des phases 1 et 2	94
3	Conclusion	101

5	Système d'information Ressources Humaines et gestion du changement	103
Section 1	Qu'est-ce qu'un SIRH et pourquoi le changement ?	104
1	Qu'est-ce qu'un SI (Système d'Information) ?	104
2	Le SIRH : au-delà de la déclinaison ressources humaines d'un SI	106
3	En quoi l'implantation d'un SIRH peut amener des changements ?	109
Section 2	Les acteurs du changement et les implications organisationnelles	110
1	Des acteurs multiples aux rôles variés	110
2	Les implications organisationnelles : un changement multiforme	112
3	La gestion du changement par l'organisation	113
Section 3	L'implantation d'un SIRH au sein du groupe Rexel	114
1	Présentation du groupe Rexel et de la politique de changement	114
2	Le SIRH comme outil de changement	116
3	L'implantation du SIRH au sein des filiales du groupe	116
4	Un changement multiforme au sein du groupe	120
5	Conclusion	124
6	Organisation interne de l'innovation technologique : des configurations aux processus	127
Section 1	L'évolution des formes d'organisation favorables à l'innovation technologique	128
1	Un déplacement d'attention de la technologie vers l'organisation	129

2	À la recherche de l'organisation technologiquement innovante : l'émergence de nouvelles formes d'organisation	132
Section 2	Les liens entre innovations technologique et organisationnelle	136
1	La coexistence d'innovations technologique et organisationnelle	137
2	Les liens de réciprocité entre innovations technologique et organisationnelle	139
Section 3	Illustration : le cas Innovtech	142
1	L'évolution des configurations organisationnelles dédiées à l'innovation technologique	143
2	L'innovation organisationnelle, support d'innovation technologique	146

7 L'influence de changements organisationnels sur le processus d'innovation 151

Section 1	L'impact des changements organisationnels sur le processus d'innovation : quelles dimensions clés ?	152
1	Les liens entre changement organisationnel et innovation	152
2	Performance des processus d'innovation et changement organisationnel	154
Section 2	Tefal : vers quel modèle d'innovation suite aux changements organisationnels ?	158
1	Tefal, sa culture, son organisation	159
2	Les changements organisationnels au sein du groupe SEB : impacts sur la performance du processus d'innovation de Tefal	161

Bibliographie 171

Index 181

Remerciements

Ce livre a été réalisé avec le concours de plusieurs spécialistes et experts des questions sur le management du changement. Il est le fruit d'une collaboration étroite avec de nombreux professeurs et chercheurs spécialisés, et du soutien d'entreprises partenaires qui ont souhaité participer à la réalisation de cet ouvrage collectif.

C'est pourquoi nous souhaitons les remercier pour leurs contributions à ce projet, qui réunit des approches, expériences et sensibilités différentes autour d'une même volonté, celle d'analyser la thématique du changement organisationnel sous ses différentes dimensions.

Les différents contributeurs ayant participé à cet ouvrage sont :

Bénédicte ALDEBERT

Maître de conférences en Sciences de Gestion, Université de Toulouse.

Cécile AYERBE

Maître de conférences HDR, membre du GREDEC, Université de Nice-Sophia Antipolis, CNRS.

Michel BARABEL

Maître de conférences, Université Paris Est – IRG.

Sébastien BRION

Maître de conférences, IREGE, Université de Savoie.

Marc INGHAM

Professeur des Universités, Université de Monaco.

MANAGEMENT DU CHANGEMENT

Sabrina LOUFRANI-FEDIDA

Maître de conférences en Sciences de Gestion, Université de Nice – Sophia Antipolis.

Olivier MEIER

Maître de conférences HDR, Université Paris Est – IRG.

Audrey MISSONIER

Professeure ESC, groupe Sup de Co, Montpellier.

Stéphanie MISSONIER

Professeure HEC UNIL, Lausanne.

Caroline MOTHE

Professeure des Universités, IREG Université de Savoie.

Richard SOPARNOT

Professeur HDR ESCM.

Julie TIXIER

Maître de conférences, Université de Tours.

Introduction

Olivier MEIER, Directeur de l'ouvrage

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. En effet, le changement organisationnel peut prendre différentes formes selon son étendue, sa profondeur et son rythme. Le changement peut être global ou partiel. Il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau de ses différentes activités, soit une partie de l'organisation (filiale, division unité). De même, le changement peut être majeur ou marginal selon qu'il s'inscrive dans une optique de continuité ou de rupture. Le changement peut également être progressif ou rapide, consister en une démarche graduelle au cours de laquelle les stratégies développent une nouvelle définition de l'organisation ou au contraire s'apparenter à une révolution (situation de rupture ou de crise). Le changement est donc un concept riche et varié qui peut prendre plusieurs formes. **Il y a de ce fait différentes approches possibles du changement quant à sa nature et son ampleur qui peuvent conduire à des termes aussi divers que mouvement, ajustement modification, évolution, innovation, développement, transformation, mutation, révolution, rupture ou métamorphose.** Pourtant, la question du changement dans les organisations apparaît encore peu consensuelle, hormis la distinction usuelle entre le changement volontariste et le

changement déterministe. Il n'en demeure pas moins qu'il constitue une préoccupation inhérente à l'activité sociale et économique des entreprises et qu'il demande de ce fait une attention constante pour en comprendre les mécanismes et spécificités.

En matière de changement, il est courant, comme nous l'avons évoqué précédemment, de distinguer une conception déterministe du changement fondée sur le caractère inflexible de l'organisation (où les structures, système et culture constituent des facteurs de rigidité) par rapport à une approche plus volontariste. Le présent ouvrage privilégie plutôt cette approche du changement qui met en avant le rôle prépondérant des choix stratégiques et la place des acteurs économiques et sociaux comme éléments de transformation de l'organisation. Nous plaçons donc notre réflexion dans la posture de l'action intentionnelle qui accorde une position centrale aux capacités des acteurs de l'organisation à répondre à l'environnement, où les facteurs internes deviennent les réels moteurs de la dynamique organisationnelle (même si naturellement l'influence des facteurs externes doit être prise en compte).

L'ouvrage aborde différentes situations de transformation organisationnelle, en s'intéressant aux politiques de réorganisation, de restructuration et de changement culturel au sein des firmes et aux nouvelles pratiques managériales des entreprises (management de projet, gestion par les processus, organisation apprenante). En effet, toutes les entreprises sont confrontées de nos jours au changement. Les évolutions de l'environnement économique et technologique concourent à accélérer la nécessité des entreprises à s'adapter et donc, à changer. Le changement est unanimement perçu comme une nécessité ou comme une cure de jouvence. Apprendre à conduire le changement doit donc être considéré comme une préoccupation majeure des managers. La tâche qui leur incombe s'apprécie et s'évalue, au regard de leur capacité à gérer le changement de façon efficace, efficiente et optimale, afin d'assurer l'atteinte des résultats escomptés.

La structure : de la nécessité à la difficulté de changer

Audrey MISSONIER
Stéphanie MISSONIER

La littérature sur le changement organisationnel foisonne. Toutefois, force est de constater que l'on ne peut en dire autant du changement structurel. Ce chapitre a donc trois principaux objectifs : présenter les principales définitions et perspectives théoriques sur le changement structurel (section 1), identifier les raisons d'un changement structurel (section 2), puis analyser à partir d'un cas pratique les enjeux et difficultés d'un tel changement (section 3).

- Section 1** ■ **Fondements théoriques du changement structurel**
- Section 2** ■ **Les facteurs déterminants de changement**
- Section 3** ■ **La société Eonice : le passage d'une structure divisionnelle à une structure matricielle**

Section 1 FONDEMENTS THÉORIQUES DU CHANGEMENT STRUCTUREL

La structure vise à favoriser le développement économique et la réalisation des grandes options stratégiques d'une entreprise. Pour cette raison, le choix de la structure est une décision importante relevant de la Direction Générale. Toutefois, ce choix ne va pas sans poser de difficultés. Malgré son importance, le concept de structure est pourvu d'une certaine ambiguïté. De nombreux termes se confondent et/ou lui sont souvent associés. Une tentative de définition peut consister à caractériser une structure comme un ensemble de paramètres de conception aux caractères formel et informel (Kalika, 1995) qui, par la mise en place de mécanismes de coordination, assurent une répartition (division du travail), un contrôle des activités (Mintzberg, 2005) et une orientation du comportement des hommes (motivation), donnant lieu à une structure (au sens de configuration) en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et son environnement. De cette définition élargie, émergent différentes caractéristiques devant nécessairement faire l'objet d'éclaircissements.

1 Les paramètres et mécanismes de la structure

1.1 Les paramètres de conception

Mintzberg (2005) est un des auteurs qui a le plus réfléchi à la définition des structures organisationnelles. Face au manque d'unité des travaux sur les structures d'entreprise, il propose de synthétiser les différentes approches en mettant en avant huit éléments de base de la structure, qu'il définit comme des « paramètres de conception »¹.

- **La spécialisation du travail.** Elle correspond à la division de l'entreprise en organes distincts. Cette représentation permet de connaître le découpage des activités, qu'il soit par grandes fonctions, par domaines d'activités stratégiques, par zones géo-

1. Ces huit paramètres sont regroupés par Mintzberg (2005), selon quatre grandes catégories : la conception des postes, la superstructure, les liens latéraux, et enfin, le système de décision.

graphiques ou plus récemment par processus clés. Au sein d'une même entreprise, plusieurs modes de spécialisation peuvent se côtoyer et/ou se combiner.

- **La formalisation.** Elle évoque le degré de précision et d'explicitation dans la définition des règles et procédures. En général, un haut degré de formalisation dans une organisation se traduit par une abondante production de règles, définissant ce qui est acceptable ou inacceptable de la part de ses membres (fiches de postes, code de bonne conduite, charte d'éthique, par exemple) et de procédures. Ces dernières précisent les séquences d'étapes à respecter dans l'exécution des tâches et la manière de traiter les problèmes.
- **La formation.** Il s'agit du processus par lequel les connaissances de chaque poste, les valeurs, les normes et les comportements (socialisation) sont transmis au sein de l'organisation.
- **Le regroupement en unités.** Il vise à créer une supervision commune entre les postes ou unités, et à favoriser l'ajustement mutuel. Le regroupement peut s'effectuer par fonction, par spécialité, par produit, par clientèle, par localisation ou par marché.
- **La taille des unités.** Ce paramètre considère le nombre de postes à inclure par unités. Lorsque la supervision directe est forte, la taille des unités peut être plus grande que pour une organisation ayant recours à un ajustement mutuel fort.
- **Les systèmes de planification et de contrôle.** La planification des actions spécifie les décisions à prendre et les actions à mener visant à obtenir le résultat souhaité à un moment donné. Le contrôle des performances mesure les résultats pour chaque unité et motive les acteurs en conséquence.
- **Les mécanismes de liaison.** Ils encouragent les relations entre acteurs, en créant des « postes de liaison » (le titulaire assure les contacts directs entre différentes unités et détient un pouvoir informel fort), des groupes de projets, ou des cadres intégrateurs (postes de liaison qui ont une autorité formelle forte).
- **La décentralisation verticale et la décentralisation horizontale.** Dans la décentralisation verticale, la diffusion du pouvoir formel s'opère du sommet stratégique vers le bas de la ligne hiérarchique. *A contrario*, la décentralisation horizontale se définit par le transfert du savoir en dehors de la ligne hiérarchique.

1.2 Les mécanismes de coordination

Si la structure est un élément clé de la réussite d'une organisation, son fonctionnement ne peut être assuré sans des mécanismes de coordination formels et informels. Selon Mintzberg (2005), les mécanismes de coordination sont « la colle de la structure, l'élément fondamental qui maintient ensemble les parties de l'organisation » (*ibidem*, p. 25). Il est possible d'identifier dix mécanismes de coordination : la standardisation, la supervision directe, la planification, les objectifs de performance, les processus culturels, l'autocontrôle, les marchés internes, les postes de liaison, les groupes de projet et comités permanents, les cadres intégrateurs.

2 Les formes structurelles : entre stéréotype et complexité


Il est possible de distinguer dans l'analyse, les formes traditionnelles de la structure et celles considérées comme plus complexes.

2.1 Les formes traditionnelles de la structure

Le tableau 1.1 présente les avantages, les limites et le contexte environnemental des structures fonctionnelle, multi-divisionnelle et matricielle.

Tableau 1.1 — Avantages et limites des structures fonctionnelle, multi-divisionnelle et matricielle

Type de structure	Avantages	Limites	Environnements
Fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Possède les avantages de la spécialisation et des économies d'échelle correspondantes • Définition simple et claire des responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Hautement centralisée, lourde à gérer • Peu innovatrice et incapable de réagir vite au marché 	Environnements stables

 Multi-divisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Plus propice à la réactivité et à l'innovation¹ • Spécialisation des compétences • Flexible, facilite l'ajout ou le retrait d'activité • Facilite la mesure de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteint ses limites lorsqu'elle grossit trop et rencontre alors les mêmes problèmes que la structure fonctionnelle • Coûteuse : risque de duplication des ressources, renoncement à des économies d'échelle • Conflit entre les divisions pour le partage des ressources • Difficultés de coordination entre les divisions 	Environnement changeant
Matricielle	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise la collaboration des individus, la participation à la prise de décision, la motivation en général • Flexibilité • Possibilité de combiner plusieurs perspectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguïté des responsabilités et conflit de rôles • Difficultés de fonctionnement par la disparition de certaines frontières organisationnelles, • Lenteur des décisions • Difficultés de contrôle des coûts et profits 	Adaptée aux entreprises à activités diversifiées et interdépendantes, confrontées à des environnements fortement concurrentiels et en évolution rapide

Si cette typologie a le mérite de définir clairement les différentes formes structurelles, elle présente deux inconvénients : elle sous-estime la diversité des structures réelles et peut masquer les hybridations et les dynamiques possibles entre les différentes formes structurelles. De nouvelles formes structurelles plus complexes ont vu le jour, empruntant d'autres modes de conception et de coordination des activités.

La tendance actuelle est à la différenciation des formes d'organisation, accentuant le caractère combinatoire des structures (Charpentier, 1998). Les entreprises doivent répondre aujourd'hui à des transformations rapides de leur environnement, difficiles à anticiper.

1. Cette structure est plus propice à l'innovation du fait d'une plus grande proximité entre les décideurs et les marchés (ou clients), et donc plus proche des réalités.

Ainsi, à côté des structures classiques, d'autres formes structurelles se développent, comme la structure transnationale, la structure par équipes, et la structure par projets. Aussi, pour faire face à cette situation, les organisations en réseaux, constituées d'unités reliées entre elles par toutes sortes de transactions et de contrats, permettent de cumuler les avantages des structures fonctionnelles (spécialisation technique) et des structures multi-divisionnelles (adaptation souple des couples produits/marchés), sans avoir à souffrir de l'instabilité des structures matricielles. Il est à noter que pour faire face à une concurrence de plus en plus sévère, une nouvelle forme d'organisation est aussi apparue : l'organisation transversale fondée sur les processus, développée dans un autre chapitre de cet ouvrage.

2.2 Les configurations structurelles

Le choix d'une structure repose sur une combinaison cohérente de l'ensemble de ces fondamentaux. Mintzberg (2005) explique qu'il existe une certaine convergence entre les paramètres de conception, les mécanismes de coordination et les facteurs de contingence (environnement, taille et âge de l'organisation), l'amenant à les regrouper de manière naturelle, en cinq configurations (*cf.* tableau 1.2).

Tableau 1.2 — Les configurations structurelles de Mintzberg (2005)

Configuration	Paramètres de conception	Mécanismes de coordination	Structure traditionnelle	Contexte
Simple	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision directe 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle personnel du dirigeant 	<ul style="list-style-type: none"> • Petite organisation entrepreneuriale • Environnement simple/dynamique, hostile
Bureaucratie mécaniste	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation du comportement • Spécialisation horizontale et verticale 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisation des procédés de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande organisation âgée • Environnement simple/stable

	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement par fonctions • Planification de l'action 			
Bureaucratie professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Processus culturels • Autocontrôle • Spécialisation horizontale du travail • Décentralisation horizontale et verticale 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisation des qualifications 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement complexe/stable
Divisionnalisée	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement des unités par marché • Contrôle de la performance • Décentralisation verticale 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisation des résultats • Mécanismes de marché • Objectifs de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande organisation âgée • Environnement simple/dynamique
Adhocratie	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes de liaison • Formation • Regroupement des unités par fonctions et marchés • Spécialisation horizontale 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement mutuel • Autocontrôle • Processus culturels 	<ul style="list-style-type: none"> • Par projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation jeune • Environnement complexe/dynamique

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'organisation est ainsi amenée à se structurer à la manière de l'une de ces configurations. Toutefois, peu d'organisations s'inscrivent dans ces formes pures de configuration. Une entreprise doit adapter ses structures d'organisation aux diverses particularités de ses activités et de son environnement, choisir entre plusieurs formes et le plus souvent les combiner. La structure peut alors assurer à l'organisation, une idée de permanence et de continuité d'existence, mais ce, pour un temps donné.

Section 2 LES FACTEURS DÉTERMINANTS DE CHANGEMENT

Pourquoi et comment opérer un changement si profond sans mettre en péril l'organisation ? Cette deuxième section cherche à apporter des éléments de réponses à ces questions en identifiant les facteurs susceptibles d'influencer la conception et l'évolution d'une structure d'organisation.

Les raisons d'un changement de structure organisationnelle peuvent être liées de près ou de loin à une multitude de facteurs, que l'on peut regrouper en cinq catégories.

- **La technologie** : la thèse que la technologie est un des facteurs déterminant pesant sur la structure de l'organisation, a été fortement soutenue par Woodward (1958, 1965). Aujourd'hui, le développement des nouvelles technologies remet en cause ces résultats, dans la mesure où ces nouvelles technologies n'imposent pas de mode d'organisation mais offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités qu'elle peut ou non saisir.
- **Les caractéristiques de l'environnement** : pour Burns et Stalker (1961), ainsi que Lawrence et Lorsch (1986, 1967), l'entreprise doit s'adapter aux évolutions de l'environnement. Burns et Stalker (1961), à partir d'une étude réalisée sur une vingtaine d'entreprises, ont réussi à identifier deux types de structures : une structure « mécanique » et une structure « organique ». Selon ces travaux, la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre sa structure et son environnement. Un environnement stable appelle un mode de gestion de type mécaniste (bureaucratie, hiérarchisation forte, spécialisation élevée des tâches), alors qu'un environnement dynamique et incertain requiert un mode de gestion plus souple de type organique.
- **La taille de l'entreprise** : si on observe toutes les formes de structures dans des organisations de taille et d'âge divers, une association logique taille/structure est souvent observée (Kalika, 1995). Par exemple, l'augmentation de la taille de l'entreprise peut entraîner une plus forte décentralisation des décisions, le développement de services spécialisés, une division importante

du travail, la création de postes de liaison, une augmentation du contrôle ou encore un organigramme plus complexe.

- **La culture nationale** : Hofstede (1987) a mis en avant les traits qui caractérisent les cultures diverses de nos sociétés. Il distingue quatre traits spécifiques des cultures nationales : le degré d'individualisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et enfin la masculinité/féminité¹. L'auteur fait ainsi un parallèle entre différents pays et la structure des organisations, à l'image de la France marquée par un fort de contrôle de l'incertitude et des structures fonctionnelles hautement centralisées.
- **Les stratégies de l'entreprise** : selon Chandler (1972), la stratégie détermine la structure. Plus précisément, ce sont les choix stratégiques qui vont engendrer des modifications sur la structure. L'auteur remarque que non seulement la structure suit la stratégie, mais que lorsque ce n'est pas le cas, l'entreprise rencontre des difficultés. Cependant, cette vision ne fait pas l'unanimité. Plusieurs chercheurs soulignent l'idée qu'*a contrario*, c'est la structure qui induit la stratégie (Bower, 1970²). Selon cet auteur, la structure d'une organisation détermine fortement le type d'opportunité stratégique que les managers sont capables d'identifier et de saisir. Ainsi, une structure matricielle peut favoriser les échanges de savoirs entre salariés et donc renforcer la capacité de l'entreprise à développer des stratégies d'innovation. Mintzberg (2005) conclut de ces différentes approches, que la stratégie et la structure sont liées par une relation réciproque et univoque. L'enjeu serait donc plutôt de savoir dans quelles circonstances et à quel moment l'une des deux variables impacte l'autre.

1. Une société « masculine » valorise la domination et la réussite individuelle alors qu'une société « féminine » favorise l'entraide, la qualité de vie, etc.

2. Les travaux de Bower (1970) sont à l'origine des premières spéculations concernant la vision déterministe de l'action de la structure sur la stratégie.

Section 3 **LA SOCIÉTÉ EONICE : LE PASSAGE D'UNE STRUCTURE DIVISIONNELLE À UNE STRUCTURE MATRICIELLE**

Cette section présente un cas réel de changement structurel au sein d'une société européenne : la société Eonice¹. La description et l'explication de ce changement se concentrent sur l'analyse de quinze entretiens, sur l'examen de documents officiels en plus d'un certain nombre d'autres documents (prises de note, comptes rendus de réunions, etc.) et sur une période d'observation allant de mai 2004 à décembre 2005. Le changement intervenu le 1^{er} juillet 2004, constitue le passage d'une structure multi-divisionnelle à une structure matricielle.

1 Présentation de la société : ses métiers, sa culture et sa structure

1.1 Ses métiers et sa culture

Eonice est une société belge d'audit et de conseil, créée en 1972, qui rassemble près de 7 000 collaborateurs présents dans 32 bureaux en Belgique et dans des grandes villes européennes. La société propose une gamme complète de services d'audit et de conseil dans des secteurs d'activité variés : banque, assurance, sciences de la vie, nouvelles technologies et télécommunication, transport et logistique... Ces services sont destinés à la fois aux grandes entreprises internationales et locales ainsi qu'aux PME, aux organisations à but non lucratif et aux collectivités publiques. Eonice a la particularité de confier une large autonomie et une forte responsabilité à l'ensemble de son personnel. La philosophie d'Eonice est de mettre ses équipes très tôt en situation et d'assurer tout au long de leur parcours, un suivi par un manager proche. Le personnel est jugé sur des

1. Pour des raisons de confidentialité et d'anonymat les noms et contextes ont été modifiés.

critères clairement identifiés : performance, croissance, marge réalisée. Ces démarches favorisent la création d'un cadre dans lequel les règles sont relativement simples et faciles à appréhender.

Eonice s'attache à véhiculer auprès de ses membres, une façon d'être et de travailler en commun. Une des singularités de la société est d'attacher un souci particulier à recruter de très nombreux jeunes diplômés. Le recrutement se veut être sélectif et exigeant. Pour ce faire, Eonice s'applique à les former afin qu'ils puissent, à leur tour, véhiculer les valeurs de la société et encadrer de jeunes recrues. Pour fidéliser ses salariés, le personnel est intéressé sur les résultats. La politique de rémunération vise à valoriser la valeur professionnelle et la performance avérées de chacun. La société souhaite favoriser l'engagement de ses collaborateurs et veille à ce qu'ils perçoivent les bénéfices de leurs performances économiques et financières. Pour tous, la rémunération est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. La direction d'Eonice est proche de ses collaborateurs et a souvent été qualifiée de paternaliste.

1.2 Sa structure globale

Les activités de la société sont centralisées en cinq **Directions Fonctionnelles** (Directions du Marketing et la Communication, des Ressources Humaines, de l'Informatique, Gestion du savoir, et Administrative et Financière). Elles ont pour rôle d'apporter à chaque Direction Opérationnelle (DO) l'appui et les moyens dont bénéficie l'ensemble de la société. Elles visent à répondre à des préoccupations d'efficacité, de qualité et de satisfaction, au sein même de la société.

Ainsi, Eonice se structure également par **Directions Opérationnelles**, lesquelles reposent sur une distinction des couples produits/marchés. Si la Direction Générale gère l'ensemble de la société et définit les objectifs stratégiques, une forte autonomie est accordée à chacune des DO. Elles sont divisées par métiers et par zones géographiques :

- **les DO par métiers**, sont au nombre de trois : le Conseil ; l'Audit ; et une troisième DO nommée « Eonice province » qui,

pour chaque région, offre un ensemble d'expertises particulières ;

- **les DO par zones géographiques** (Bruxelles Capitale et les différentes provinces).

2 L'avant changement : une structure multi-divisionnelle et adhocratique

Jusqu'en juin 2004, chacune des DO (Conseil, Audit, Eonice Province) était à son tour sous-divisée en d'autres DO. Par exemple, la DO « Conseil » était divisée par grands secteurs économiques « Produits Industriels et Biens de consommation » ; « Nouvelles Technologies et Télécommunication » et « Services Financiers », puis par marché (secteur de la santé, le secteur de l'automobile, par exemple). Cette organisation se caractérise par un nombre important de Directions Opérationnelles. Pour une meilleure compréhension de la structure organisationnelle initiale d'Eonice, nous concentrons notre analyse sur une des Directions Opérationnelles, celle du Conseil.

2.1 La multiplicité des Directions Opérationnelles de Eonice Conseil

Afin de garder des divisions à « taille humaine », dès qu'une DO dépassait les 200 à 220 collaborateurs, elle était partagée en deux nouvelles entités distinctes. C'est ainsi que plusieurs DO sont apparues pour un même marché. Dès lors, les DO ont été scindées selon leur spécialité. Par exemple, la DO « Industries et Biens de Consommation » a été divisée en une DO spécialisée dans le secteur de la santé, une autre dans le secteur de l'automobile. Chaque DO possédait un domaine d'intervention spécifique : soit un type de prestation, soit un périmètre de marché. Les DO étant volontairement de petite taille, les compétences des personnes y étaient clairement identifiées. Toutefois, cette « division de divisions » a entraîné plusieurs difficultés de coordination.

« Nous avons progressivement opéré des “divisions de divisions”. Par exemple, pour la DO Services Financiers, au départ, il n’en existait qu’une seule. Après, nous avons séparé Banque et Assurance. Puis, chacune de ces DO a grossi et il a fallu, à nouveau, les couper en deux. En procédant ainsi, nous sommes arrivés à quatre DO pour un seul et même secteur, celui de la Finance. Déjà à deux, cela n’était pas facile à gérer car la DO de la Banque et celle de l’Assurance entretenaient peu de rapport, alors à quatre c’était encore plus compliqué ! [...] »

Ingénieur 1

2.2 Le fonctionnement des Directions Opérationnelles du « Conseil »

Les Directions Opérationnelles (DO) étaient de véritables centres de profit. Elles étaient des établissements (unités) autonomes à « taille humaine ». Ainsi, entre 40 et 200 collaborateurs disposaient de leurs propres ressources. Une DO était gérée comme une entreprise indépendante qui se voit confier des responsabilités en fonction des résultats atteints. Chaque DO était dirigée par un Directeur, et gérait ses consultants, ses juristes, etc. Chaque Division contenait ses propres services pour les clients (services en management, services économiques etc.), étant directement en lien avec le marché. Ainsi, les directeurs de DO étaient indépendants et pluridisciplinaires, et dirigeaient à la fois leur division tout en répondant aux exigences des clients. Chaque Division était très autonome, puisqu’elle gérait la partie commerciale, la GRH, la gestion etc.

En nous aidant des données formelles et informelles sur la structure d’Eonice et des paramètres de conception et des mécanismes de coordination recensés précédemment dans la littérature, il nous est possible de qualifier la configuration structurelle initiale de la société (*cf.* tableaux 1.3 et 1.4). Par la suite, sont présentés les avantages et les limites de cette ancienne configuration.

Tableau 1.3 — Les paramètres de conception d'Eonice avant le changement

Paramètres de conception identifiés au sein de Eonice	Contenu
Spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs modes de spécialisation se croisent : par fonctions (Directions Fonctionnelles), par métiers et par zones géographiques (Directions Opérationnelles)
Formalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de procédures qualité ISO 9001
Formation et socialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des nouveaux collaborateurs • Volonté forte de véhiculer les normes, les valeurs et le comportement du personnel.
Regroupement des unités	<ul style="list-style-type: none"> • Par fonctions et par marchés
Taille des unités	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de nombreuses unités (DO) de petite taille (entre 40 et 200 collaborateurs)
Systèmes de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de la performance clairement perçu par les acteurs

Tableau 1.4 — Les mécanismes de coordination d'Eonice avant le changement

Mécanismes de coordination identifiés au sein d'Eonice	Contenu
Planification	<ul style="list-style-type: none"> • Forte dans la mesure où chaque division se voit attribuer ses propres ressources
Objectifs de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Identification claire des indicateurs de performance • Rémunération des salariés sur les résultats de la société
Processus culturels	<ul style="list-style-type: none"> • Langage et philosophie communs
Marchés internes	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de compétition entre certaines DO (Banque et Assurance, par exemple)
Cadres intégrateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de Divisions ont la charge et la responsabilité de leur unité. Ils bénéficient d'une autorité formelle forte

Si l'on s'en tient aux formes structurelles traditionnelles, Eonice semblait pourvue d'une structure multi-divisionnelle. De plus, en se reportant aux configurations structurelles de Mintzberg (2005), il semble que la structure reposait sur un mode hybride à l'interface entre la configuration divisionnalisée (au niveau global) et l'adhocratie (au sein de chacune des DO).

En effet, on retrouve dans cette société, au niveau de l'ensemble, certains des paramètres de conception (contrôle de la performance, décentralisation verticale) et des mécanismes de coordination (objectifs de performance) propres à la structure divisionnalisée et nécessaire à sa croissance. De plus, les paramètres de conception (regroupement des unités par fonctions et par marchés, formation), les mécanismes de coordination (processus culturels) et les facteurs de contingence (organisation jeune et environnement dynamique) nous amènent à penser que chaque Division est une adhocratie (adaptation des produits à un marché spécifique, groupes projets, etc.). Ainsi, les configurations proposées par Mintzberg (2005) ne sont pas figées. Cette forme hybride a eu le mérite d'assurer à Eonice un réel succès et une stabilité. Cette configuration structurale particulière présente ainsi des avantages certains. Nous proposons de les identifier à partir du tableau suivant et de les illustrer à l'aide des explications fournies par le personnel d'Eonice (cf. tableau 1.5).

Tableau 1.5 — Les avantages de la configuration structurale initiale de Eonice

Les composantes	Avantages des DO	Explications et citations
Gestion du suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Structure à « taille humaine » • Structure maîtrisable • Évolution de chacune des DO facilement visible et contrôlable • Suivi précis de l'activité 	« Cette organisation permet d'allier la notoriété et la puissance d'une grande société européenne, à la souplesse et au dynamisme de structures à taille humaine » Directeur 2
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Forte réactivité par rapport aux évolutions rapides du marché 	« Quand il y avait un secteur qui se développait bien, on se débrouillait pour coller à ce secteur et mettre le paquet » Ingénieur 2
Gestion des RH	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences du personnel clairement identifiées • Relations humaines favorisées • Perspectives d'évolution de carrière connues des acteurs • Liens forts de proximité entre chacun des membres du personnel • Implication forte des acteurs 	« Nous bénéficions de nombreux avantages notamment du point de vue des Ressources Humaines : au niveau des DO que je manageais, je connaissais quasiment tout le monde. Je voyais tout le monde à l'embauche, il y avait une relation de proximité importante et un réel suivi du personnel » Responsable 1

Cependant, de nombreuses limites sont apparues progressivement face à la croissance de la société et l'évolution du marché. Le nombre de DO est devenu rapidement très important, avec 12 DO à la fin de l'année 2004. Certaines de ces limites, présentées dans le tableau 1.6 sont récurrentes à la structure multi-divisionnelle. Cependant, une partie d'entre elles sont la conséquence de l'accroissement progressif, en interne, de la société.

Tableau 1.6 — Les limites de la structure initiale de Eonice

Les composantes	Inconvénients des DO	Explications et citations
Conflits	<ul style="list-style-type: none"> • Découpage artificiel des DO sur les mêmes comptes • Négociations permanentes entre chacune des DO 	« C'était très pyramidal, mais surtout très compliqué à gérer pour la direction ! » Manager 2
Répartition et gestion des ressources difficile	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de gestion importants : chacune des DO détient ses propres ressources et sa propre politique de fonctionnement, tout en gardant la stratégie générale de l'organisation • Rassembler des ressources et compétences pour répondre à des projets très conséquents devient problématique • Par leur petite taille, faible spécialisation au sein de chaque DO • Multiples duplications/doublons 	« Auparavant, dans une DO de petite taille, il n'y avait pas de forte spécialisation. Un responsable de compte faisait à peu près tout : la partie commerciale, le management des hommes, et la gestion » Responsable 3
Répartition et gestion des responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile répartition des tâches et des responsabilités • Répartition complexe du chiffre d'affaires réalisé dans le cas de partage des ressources 	« Chaque DO avait ses propres ressources. Elles se croisaient entre elles pour répondre aux très grosses expertises et c'est là que c'était problématique. Il y avait quatre ou cinq divisions qui étaient sur un même projet : qui est leader ? Comment opérer le partage des ressources ? » Responsable 4

3 Les raisons du changement structurel

Trois raisons principales expliquent la nécessaire évolution de la structure d'Eonice : l'évolution de son environnement, l'impératif de répondre à de nouveaux objectifs stratégiques et enfin, la nécessité de faire évoluer la taille des unités. Le changement a été enclenché le premier juillet 2004. Nous précisons toutefois, que face à l'évolution de l'environnement concurrentiel et des décisions stratégiques prises en conséquence, la structure actuelle d'Eonice subit encore aujourd'hui plusieurs mutations¹.

3.1 Une raison déterministe face à un environnement changeant

Après trois années de faible croissance, le marché du conseil et de l'audit renoue avec cette dernière. Cette reprise provient à la fois d'une organisation plus efficace des cabinets de conseil mais aussi d'une transformation du marché. En effet, les banques et les grands groupes internationaux font, de nouveau, appel à des sociétés de conseil dans la mise en place de leurs projets de fusion et d'acquisition notamment. Le marché de l'audit et du conseil a fortement évolué en quelques années et doit dorénavant faire face à des demandes de services plus importantes mobilisant des compétences de plus en plus variées. Ainsi, les besoins des cabinets de conseil et d'audit se renforcent, face à l'intensification d'une concurrence émergente, provenant d'autres secteurs (SSII, Banques assurances, etc.).

Le caractère de plus en plus complexe (avec l'arrivée de nouvelles règles de transparence) de l'environnement économique dans lequel évoluent les entreprises, entraîne un recours fréquent à des prestations d'expertise. Ainsi, un des enjeux des sociétés d'audit et de

1. Nous précisons au lecteur que si depuis décembre 2005 d'autres changements quant à la structure sont intervenus, ces derniers ne remettent cependant pas en cause la définition matricielle de la structure présentée ici. Afin de veiller à la fiabilité de ce travail, ce dernier a fait l'objet de nombreuses discussions « informelles » auprès des principaux acteurs du changement, jusqu'à complète validation du document par ces derniers.

conseil aujourd'hui, est d'être présent auprès de grands groupes internationaux et de pouvoir répondre à des exigences pointues imposées par l'évolution des marchés, en renforçant le niveau général de leurs équipes.

« Le groupe Eonice est reconnu comme un acteur majeur, surtout en Belgique. Donc on était appelé à répondre de plus en plus à des grands projets. Qui dit grand projet, dit nécessité de coordonner plusieurs directions opérationnelles. Cette coordination était devenue pratiquement impossible avec l'ancienne structure. »

Directeur 2

3.2 Des raisons stratégiques : se positionner face à la concurrence et conquérir de nouveaux marchés

■ Répondre à des projets de plus grandes envergures

L'objectif stratégique d'Eonice est la conquête des marchés européens, qui passe pour elle par la refonte de sa structure organisationnelle. En effet, le modèle multi-divisionnel (qui fonctionne bien pour de petits projets) ne permet pas de rassembler rapidement les ressources nécessaires pour répondre à une demande d'expertise conséquente et spécifique.

« Il y avait un business model entre les grandes sociétés de Conseil et les sociétés plus petites. Eonice se trouvait au milieu. On était trop cher pour faire de simples audits ou pour des PME et pas assez puissant pour pouvoir supporter des projets européens ou de taille nationale, ou bien encore sur des Grands Comptes. On ne nous voyait pas comme tel. Il y avait un réel besoin de changement de modèle pour faire face aux nouvelles attentes du marché. »

Personnel DO

« Les DO avaient quand même une certaine autonomie de gestion. Donc, il y avait des négociations pour se répartir le chiffre d'affaires, la rentabilité. Cela devenait très compliqué. »

Directeur Général

■ Une volonté de se spécialiser et de dépasser les limites du modèle multi-divisionnel

Un des objectifs de ce changement est d'acquérir une spécialisation : bénéficier d'un personnel expert et spécialiser les offres de service. Cette volonté de spécialisation passe par le regroupement et l'identification des compétences, afin de les mobiliser rapidement et bénéficier ainsi d'une réelle « force de frappe ». Eonice est une entreprise en évolution. Sa croissance s'est manifestée tant en interne (alors qu'elle ne comptait que 500 salariés au début des années 1990, elle dénombrait près de 7 000 collaborateurs en Belgique en 2005) qu'en externe (Eonice est présent sur tout le territoire Belge). À l'origine d'un pilotage qualifié de « paternaliste », les dirigeants ont souhaité mettre en place une organisation plus simplifiée, permettant l'identification de toutes les compétences de la société.

4 La mise en œuvre du changement structurel : vers une structure matricielle

4.1 Les Business Unit (BU)

Le changement réside dans le passage d'une structure multi-divisionnelle à une structure matricielle. Ce changement correspond au regroupement des douze DO de « Conseil », en cinq *Business Unit* (BU). Ainsi, à la place des DO séparées par grands **marchés** (Industries et Biens de Consommation, Nouvelles Technologies/Télécommunication, et Finances), ont été créés les *Business Unit* (BU) par **secteur d'activités** (périmètre client). Au total, cinq BU ont été conçues. Pour ce faire, certains secteurs ont été regroupés. Le regroupement du secteur de l'énergie et celui du secteur public par exemple, peut paraître surprenant à première vue. En effet, la mutualisation de synergies semble difficile entre ces deux branches d'activités. Toutefois, la logique derrière ces regroupements est la minimisation des risques, l'objectif étant d'équilibrer le portefeuille d'activités au sein de chaque BU. Les cycles de vente des différents secteurs comme celui de l'administration et du

secteur de la chimie ne sont pas les mêmes. En regroupant ces secteurs dans une même BU, l'entreprise minimise les risques sur l'ensemble de la division.

Il est proposé d'étudier les impacts de ce changement au cœur même d'une de ces BU : la « C ». Ainsi, le premier juillet 2004, l'ensemble de l'activité conseil d'Eonice dans les secteurs de l'énergie, de l'approvisionnement, de la chimie, de l'industrie minière, de la production industrielle et du secteur public, est réuni au sein de la même unité opérationnelle pour donner naissance à une *Business Unit* (BU). Les BU sont des établissements autonomes de taille moyenne, de 400 à 650 collaborateurs. Chaque BU a un domaine d'intervention spécifique : soit un périmètre client, soit un périmètre géographique. La branche Conseil comprend aujourd'hui 5 *Business Unit* découpées par secteur. L'organigramme de la BU nommée « C » est représenté ci-après (cf. figure 1.1). Cette représentation visuelle a le mérite de rendre clairement compte de son fonctionnement.

Dans la structure antérieure, les services proposés dépendaient directement des Directions Opérationnelles et donc un même service se retrouvait au sein de plusieurs DO. Dans la nouvelle structure, un croisement est effectué entre les services et les secteurs d'activités. Les services sont représentés par les **Lignes de Services (LS)** et les secteurs d'activités par les **Secteurs d'Affaires (SA)**. Les **Lignes de Services** assurent le développement des expertises aux clients et des moyens permettant de conclure des affaires. Les membres des Lignes de Services sont spécialisés dans la mise en place des services dont ils ont la charge (GRH, *Business reporting*, etc.). Les **Secteurs d'Affaires** sont orientés clients et représentent en quelque sorte la partie commerciale. Ils sont gérés par des managers, dont la majorité était des directeurs de DO. Par leur connaissance approfondie du secteur dont ils ont la charge, ils occupent un rôle prépondérant dans la vente des services. La *Business Unit* nommée « C » comprend cinq SA réparties comme suit : Énergie, Approvisionnement, Aéronautique, Secteur Public, et Industrie Minière. Les SA doivent permettre le développement d'une vraie stratégie commerciale.

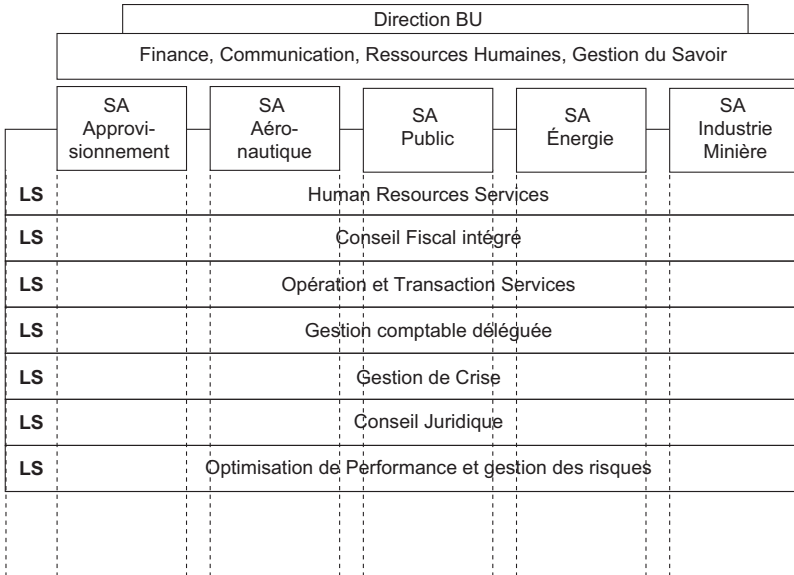


Figure 1.1 — Représentation du fonctionnement de la BU « C »

L'ensemble de la BU est dirigé par une Direction de BU. Chaque membre remplit une des fonctions. Pour fonctionner, les Lignes de Services et les Secteurs d'Affaires doivent se coordonner et travailler conjointement en vue de partager les compétences et les ressources. L'idée du regroupement est de doter les *Business Unit* de vrais savoir-faire et de professionnaliser chacun des postes. Chacun des Secteurs d'Affaires peut ainsi s'appuyer sur des compétences clairement identifiées. Le changement de structure de la branche « Conseil » est intervenu le premier juillet 2004. Après que les membres du Comité aient décidé de la structure à adopter pour répondre aux objectifs stratégiques de la société, une importante campagne de communication s'en est suivie. Les premières instances consultées ont été les instances représentatives du personnel. De nombreuses réunions sont organisées, et des *reporting* internes sont mis en place. Les informations que doivent périodiquement remonter les SA et LS auprès de la direction sont très précises et permettent un suivi régulier et visible de l'avancement et des performances.

4.2 Le bilan

Dix-huit mois après son lancement, le bilan du changement de structure est mitigé et certaines limites peuvent être décelées.

■ *Un positionnement renforcé sur le marché*

Les premiers effets positifs constatés aujourd'hui sont au niveau de la réponse apportée au marché. Eonice a augmenté ses parts de marché et a su se positionner sur des marchés plus conséquents. Cette nouvelle organisation permet de mobiliser des compétences ad hoc en temps voulu.

« Bilan global : je pense que c'est positif. Pour le business, ça a porté ses fruits car c'était indispensable vis-à-vis de certains secteurs. Nous avons pu nous positionner sur des affaires plus importantes qu'auparavant. »

Directeur 1

■ *Un changement inachevé*

Le changement structurel mis en place chez Eonice et plus précisément au cœur d'une de ses directions, n'est pas aujourd'hui abouti. La grande majorité des difficultés ont été identifiées et appréhendées par la direction au cours de la conduite du changement. Nécessaire mais pas optimal dans sa mise en œuvre, le passage d'une structure multi-divisionnelle à une structure matricielle a fait l'objet de nombreuses controverses. Outre les difficultés inhérentes à la structure matricielle, les responsables de BU doivent également faire face à la difficulté de gérer une structure de 620 personnes, dont les principes de fonctionnement sont complètement différents de ceux d'une division de 100 personnes.

■ *Une tendance à reproduire l'ancienne structure*

Une organisation informelle commence peu à peu à se mettre en place au sein de chacune des Secteurs d'Affaires et des Lignes de Services. À l'intérieur de chaque division, le fonctionnement des DO s'est reproduit. Le croisement entre les SA et les LS n'est pas

opéré dans la réalité des faits, et les membres des SA ne font pas toujours appel aux LS et inversement.

« Aujourd'hui, on se rend compte que ce modèle matriciel n'est pas respecté par toutes les BU. En fait, dans des BU, ils ont quelque part reproduit la logique des DO, mais à une moindre mesure : l'organisation est encore loin d'être simple. »

Manager SA

■ *Un manque de proximité et une difficulté à identifier les responsabilités*

Le manque de proximité dans les relations hiérarchiques entraîne des conflits et une perte de point de repères pour les collaborateurs. En effet, avec la spécialisation, il est difficile de savoir au final qui est responsable devant le client. La répartition de la charge de travail entre LS et SA est nécessaire mais complexifie l'identification des responsabilités lorsque des difficultés sont rencontrées.

Aussi, en raison de la taille conséquente des BU (en moyenne 500 personnes alors que les DO comptaient de 40 à 200 personnes maximum), le personnel souffre parfois d'un manque d'identification et de proximité, très présents dans l'ancienne structure. La disparition des frontières entre chacune des DO a créé un sentiment de perte d'autonomie et suscite des divergences au sein des responsables.

« Le modèle matriciel implique une grande compétence des managers, il suppose que tous les managers soient responsables, compétents et portent les objectifs de la BU. Or aujourd'hui, le problème est que les responsabilités sont mal définies. »

Manager 1

Les anciens membres du comité des DO avaient généralement développé des capacités pluridisciplinaires, puisqu'ils avaient en charge l'intégralité d'une DO. Avec le changement structurel, leur responsabilité s'est nettement modifiée. Les managers d'OS ont désormais essentiellement en charge l'aspect commercial dans un secteur.

■ *Un manque d'autonomie*

Le processus de fonctionnement n'est plus le même. La difficulté pour les managers d'OS entre le management d'hier en DO et celui d'aujourd'hui avec les BU, est que le manager ne dispose plus directement des ressources (consultants, fiscalistes) qui lui sont nécessaires pour répondre à la demande des clients. Ces ressources sont désormais transversales puisqu'elles se situent dans les diverses Lignes de Services. Le manager bénéficie donc des ressources de façon indirecte. Un consultant nécessaire pour une offre précise pourra être affecté à plusieurs affaires en même temps ou bien être indisponible. De même, un consultant peut avoir deux ou trois supérieurs hiérarchiques directs, ce qui n'est pas sans inconvénient sur le plan de l'organisation du travail et du partage des tâches.

Le passage d'une structure multi-divisionnelle à une structure matricielle se légitime mais ne s'opère pas sans difficulté. Dans les faits, il faut faire face à un profond bouleversement. En effet, le mode de fonctionnement se modifie complètement. De petites divisions de moins de 200 personnes, la structure est passée à des BU de plus de 500 personnes : les modes de gestion stratégique et des ressources humaines, ainsi que l'encadrement doivent alors nécessairement évoluer. Le changement de structure peut ainsi détruire des accommodements antérieurs, à l'origine d'une histoire. Le changement laisse des traces dans les mémoires et les relations, lorsqu'il ne produit pas des départs d'individus clés ou des mouvements de personnes.

Un des leviers d'action face à ce changement repose sur une communication efficace. Les managers sous-estiment bien souvent la nécessité de clairement faire comprendre aux membres de l'organisation, le besoin de réforme, les enjeux réels et les objectifs visés. Pourtant, une communication efficace, c'est-à-dire ouverte, contribue à surmonter les résistances aux changements, en créant notamment un climat de confiance.

Cette nouvelle structure fonctionne dans la mesure où elle permet de répondre à un marché actuellement très porteur. En effet, les compétences étant directement identifiées, les possibilités de répondre au marché sont démultipliées et les effets d'accélération

sont importants. Il convient cependant de se poser la question de savoir si cette nouvelle structure sera aussi robuste que l'ancienne quand le marché va se resserrer. Le passé paternaliste et la très forte politique RH de la société Eonice ont accentué les effets négatifs d'une structure matricielle : à savoir ses limites humaines engendrées par l'ambiguïté des responsabilités. Certaines attitudes sont *a priori* difficilement conciliables avec une structure matricielle : des attitudes excessivement individualistes et peu propices à la communication. De plus, il semble que pour que l'ensemble fonctionne, il est nécessaire d'organiser au mieux le système de communication, de coordination et la décentralisation de la responsabilité. Une structure matricielle ne peut fonctionner sans une spécification précise des rôles de chacun. Chacune des composantes de la matrice doit œuvrer dans une même direction. Le dénominateur commun à la matrice doit être clairement énoncé par la hiérarchie.

L'essentiel

Le travail d'organisation se présente le plus souvent comme une opération de reconstruction, de modification de l'existant. Dans la mesure où lors du changement, l'organisation continue de fonctionner, le changement structurel doit être considéré comme une tâche à mener en temps réel. Mackenzie (1986) le compare à un travail de réparation d'un véhicule alors qu'il continue de rouler à vive allure. Il convient de prendre en considération la possibilité que les problèmes de structuration se modifient au cours du processus même de résolution, au risque de mettre en place une structure qui sera déjà obsolète. Ainsi, il semble préférable d'appréhender la transformation des structures comme un cycle continu d'adaptation au changement, plus que comme un pur exercice à courte durée d'application rationnelle de principes statiques. Le cas étudié permet de comprendre la difficulté de conduire un tel changement et la nécessité de l'aborder comme un processus long et continu. Il révèle également la prépondérance de la structure antérieure (formelle et informelle) et d'une vision partagée des rôles et des objectifs pour mener à bien une telle mission.