Cas n°2 : Les structures matricielles
Sujet d'examen M1 EAD, 2012-13
Elodie Loubarette

A l'aide du document proposé et de vos connaissances, développez une analyse structurée permettant de répondre aux questions suivantes.

QUESTIONS :

- 1. Analyser la situation de Michel**
- 2. Quelles recommandations feriez-vous ?**

LE LEADERSHIP DANS LES STRUCTURES MATRICIELLES - CAS D'ECOLE
REVUE BILAN, BERNARD RADON, 11 JUILLET 2013

"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 cœur 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.