

I. Introduction :

1. Définition de la structure :

La **structure** d'une entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités.

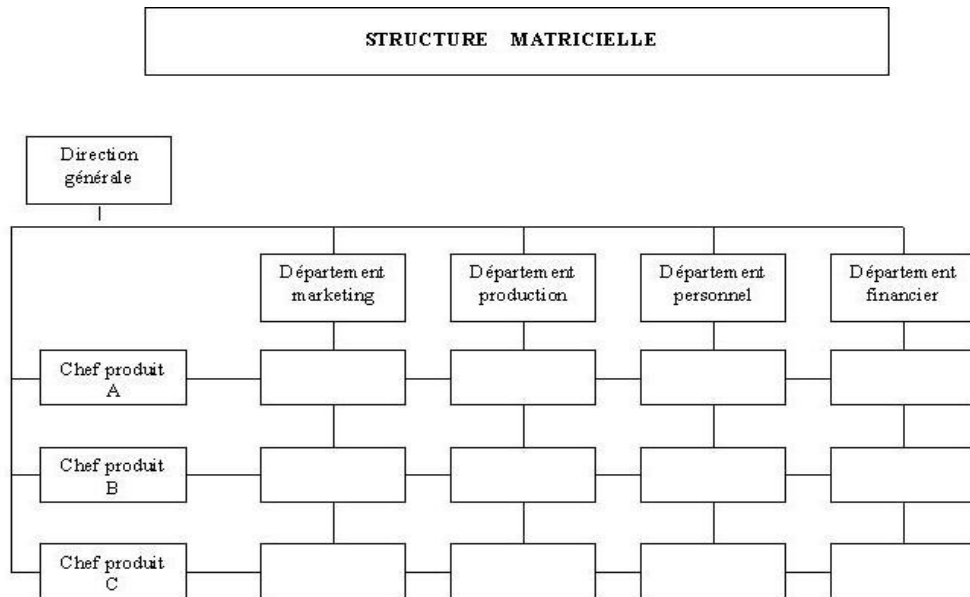
L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un **organigramme** qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

2. La structure matricielle :

Elle constitue un compromis habile entre la structure par fonction et la structure par division. la structure par fonctions favorise la spécialisation technique et l'efficacité dans l'utilisation des ressources rares, la structure par divisions favorise l'adaptation au marché et la diversification, par contre nécessite des duplications des ressources. Ainsi La structure matricielle peut être considérée comme une synthèse des deux formes précédentes, cherchant à combiner les avantages réciproques

La structure met en place un mode de coordination, qui s'effectue à deux niveaux :

- Une coordination verticale qui vise l'optimisation dans l'utilisation des moyens alloués à chaque fonction.
- Une coordination horizontale qui a pour objectif le bon enchaînement des différentes fonctions s'inscrivant dans un même flux d'opération.



3. Principe de la structure matricielle :

Principe de la structure matricielle consiste à désigner des chefs de projet auxquels il est attribué des moyens, notamment en personnels détachés de leur département ou fonction d'origine. Le responsable de projet est investi de l'autorité nécessaire pour planifier l'activité, déterminer le processus, conduire le projet à son terme. Une fois le projet achevé les personnels regagnent leur département en attendant une autre affectation.

II. Les caractéristiques de la structure matricielle :

La caractéristique majeure de la structure matricielle réside dans l'instauration d'une division des responsabilités entre deux types de gestionnaires : les uns gèrent des ressources humaines et matérielles rares, les autres, des projets ou des activités. D'où le qualificatif de structure à double chaîne de commande souvent évoqué pour désigner ce mode d'organisation et son aspect à la fois centralisé et décentralisé. Les ressources restent centralisées, ce qui permet d'atteindre un haut niveau de compétences techniques, de faciliter le contrôle des coûts et d'obtenir des économies d'échelle ; les responsables de projet ou de l'activité

disposent de la flexibilité nécessaire pour réagir au changement et à l'incertitude et développer rapidement l'action adaptée aux circonstances.

La coordination des activités repose plus sur de multiples processus de gestion que sur l'exercice d'une autorité hiérarchique. Une structure matricielle ne peut en effet fonctionner sans :

- Spécification des rôles, pour s'assurer que chacun sait ce qu'il a à faire,
- Systèmes multiples de planification, pour permettre l'identification des problèmes, l'intégration des décisions, la coordination (plans fonctionnels, plans de projets, plans d'activités),
- Systèmes d'évaluation adaptés au phénomène d'interdépendance et de responsabilité collective,
- Systèmes de sélection de personnels aptes à détecter les attitudes a priori difficilement conciliables avec une structure matricielle et système de formation orientés sur le développement des compétences interpersonnelles des individus.

III. Les conditions idéales de fonctionnement de la structure matricielle :

Les conséquences de cette forme structurelle nous conduisent à établir les conditions suivantes :

- L'environnement dynamique et complexe crée un besoins permanent d'innovations et d'adaptations fréquentes ;
- L'organisation réalise des projets qui se déroulent et qui mobilise des spécialistes pendant une durée du temps limitée (projets temporaires) (ex : lancement d'une fusée sur la lune). Ces projets présentent chaque fois des variantes. Ils requièrent l'expertise d'équipe pluridisciplinaires qui se font et défont suivants les besoins des projets. S'il ya malgré tout, déroulement concomitant de plusieurs projets, ceux-ci ne se situent pas au même stade de développement ce que fait tel ou tel spécialiste n'est pas sollicité de façon concurrente dans le temps par différentes projets. La structure matricielle changeante (projets à durée déterminée) est donc pour plus proche du type idéal que la structure matricielle permanente

(projets à durée indéterminée) et ce la surtout parce que la seconde aura plus besoin de reproduire à l'identique dans le temps que la première.

- Les opérateurs sont des professionnels très qualifiés et rares donc le partage entre les projets devient d'autant plus intéressant ;
- L'organisation est jeune et d'une taille limitée. La complexité du fonctionnement d'une telle structure croîtra d'une façon plus que proportionnelle avec la taille ;
- Il y a équilibre de pouvoir entre les responsables de projet et les responsables de fonction. Un déséquilibre au profit des chefs de projets peut faire prédominer l'intérêt immédiat du marché sur le développement des expertises nécessaires à la réalisation de projet de qualité, un déséquilibre en sens inverse fera prédominer l'intérêt des experts à travers ce qu'ils savent ou ont envie de développer sur les attentes du marché. C'est donc un équilibre de pouvoir à établir entre ceux qui détient les expertises et ceux qui ont les moyens de les mettre en œuvre. Ce sera à la direction d'y veiller.
- La responsabilité étant décentralisée de façon verticale et horizontale, les différents acteurs sont liés par la performance collective et doivent être prêts à trouver des solutions aux conflits par le dialogue et la coopération ;
- La hiérarchie ne primant pas dans les prises de décision, chefs de projet et spécialistes s'imposent par leur expertise et leur capacité relationnelle. La distinction opérationnels-fonctionnels s'estompe. Tous ces acteurs jouent un rôle autant dans la formulation de la stratégie que dans sa mise en œuvre ;
- Les différents acteurs (chefs de projet, spécialistes) ont à la fois des connaissances, des expériences, une volonté commune de réaliser un projet collectif ce qui leur permet de dialoguer et de se comprendre et en même temps des connaissances, expériences différentes qui vont favoriser par leur confrontation la réalisation de projet innovateurs.

- La planification ou le contrôle interne sont limités à ce qui est nécessaire pour ne pas trop formaliser le comportement de l'organisation et limiter sa capacité d'innovation

IV. Les avantages et les inconvénients de la structure matricielle :

Avantages :

- vue d'ensemble des tâches
- liaisons directes
- maîtrise de situations complexes nécessitant de nombreux spécialistes
- spécialisation selon différents critères
- motivation à travers la participation au processus de résolution de problème

Inconvénients :

- relations de subordination peu claires
- important besoin de communication et d'information
- risque de conflit dû au chevauchement des compétences
- ralentissement des processus décisionnels
- coût élevé

Conclusion

La forme matricielle constitue une solution de compromis visant à cumuler les avantages de la structure fonctionnelle et divisionnelle, mais il existe d'autres solutions hybrides en pratique.