

Les dangers de l'Organisation Matricielle ou Organisation Projet

« *Les grandes vagues de suicides, dans les années 90, coïncident avec l'hyper-développement de la logique de projet, en particulier dans les très grands groupes français, anciennement habitués à une gestion plus classique (Renault, France Télécom)* » D. Courpasson Professeur de sociologie

Synthèse de différentes études de sociologues, conseils en management et enseignants en organisation du travail.

Difficulté de mise en œuvre

Tout changement important, et l'organisation par projet en est un, génère des résistances qui peuvent, si elles ne sont pas prises en compte, dénaturer gravement le résultat du changement. Le personnel perçoit mal la perte de références et l'engagement dans des formes nouvelles qui pour eux débouchent sur l'incertitude et l'inconnu.

L'organisation matricielle risque d'être difficile à introduire dans un climat de crise et d'incertitude.

Remise en cause de l'unité du commandement

La distinction hiérarchique / fonctionnel, même en se mettant d'accord sur le fait que le premier est responsable du quoi et du quand et le second du comment, est en général loin d'être suffisant. Cela nécessite de savoir qui est responsable de quoi au niveau de chacun des processus dans lesquels les différentes parties sont impliquées, mais également qui évalue quoi, qui se prononce sur quelles rétributions, etc...

C'est une remise en cause de l'unité de commandement et du pouvoir associé.

Des managers qui ne se parlent pas suffisamment

Le pouvoir n'étant plus unique, les prises de décision nécessitent souvent de longs arbitrages entre les responsables créant un environnement instable.

Si la structure matricielle est pensée seulement comme la superposition de deux structures monodimensionnelles, rien n'est prévu pour que le « manager vertical » et le « manager horizontal » se parlent. Non seulement rien n'est prévu pour qu'ils collaborent, mais en plus, comme ils portent chacun des logiques organisationnelles potentiellement antagonistes, ils sont « naturellement » en concurrence et, indépendamment des questions de personne, le système induit du conflit entre eux.

- ⇒ confusion, désordre
- ⇒ terrain propice aux luttes d'influence, aux stratégies d'alliance, au copinage.
- ⇒ Conflits d'intérêts : le fait que les managers poursuivent des objectifs différents est potentiellement source de conflits. (sociologue Nicolas Flamant)
- ⇒ Pouvoir des collaborateurs seul canal d'information

Une logique de management qui reste trop « Top-Down »

Les managers verticaux et managers horizontaux continuent à manager dans une logique exclusivement descendante, ils répercutent en l'état aux niveaux locaux les contradictions qui n'ont pas été résolues au niveau global. Ce faisant, parce qu'ils portent chacun une logique organisationnelle antagoniste, ils mettent leur(s) collaborateur(s) « commun(s) » face à des injonctions paradoxales toute la journée.

- ⇒ Ce climat favorise le stress et le mal-être au travail.
- ⇒ Une coordination pas toujours bien assurée, les collaborateurs croulent sous les demandes.
- ⇒ Une démotivation des salariés, qui contribue à réduire la performance de l'entreprise

Un déficit de management

Les structures matricielles ne fonctionnent pas bien d'abord et avant tout par manque de management.

La matrice est très consommatrice en matière de management. Si, toutes choses égales par ailleurs, l'entreprise continue à y consacrer la même quantité d'énergie que quand sa structure était monodimensionnelle, inéluctablement, il y a un déficit de management en son sein.

Surcoût D'énergie

Les organisations matricielles sont complexes, d'un niveau au moins aussi important que celui de leur environnement. La gestion de cette complexité à un coût : Une augmentation significative de la quantité de management. Multiplication des réunions pour coordonner, complexité des processus de décision...

Or, ce coût, beaucoup d'entreprises semblent le minimiser ou ne sont pas prêtes à le payer. Au point que certaines entreprises reviennent à une structure plus centralisée, comme l'a fait Alcatel-Lucent en 2013.

Colloque 2011 de l'Observatoire des cadres CFDT : « Chez Alcatel-Lucent 286 salariés du pôle des contrats grands comptes devaient reporter à 49 managers répartis sur 17 sites. De quoi perdre la tête ! »

Instabilité permanente pour les salariés

L'acteur ne trouve pas facilement sa place entre le service technique ou administratif dont il est issu et dont souvent, sa carrière dépend encore et le projet où on lui demande une implication et une responsabilité inhabituelles. Dans certains cas, encore plus difficiles, l'acteur garde une activité dans le service, en parallèle avec celle du projet, les intérêts de l'une et de l'autre n'étant pas toujours convergents.

La compétence, critère de base qui sert à composer l'équipe de projet est liée à la performance. Elle devient un objet de jugement qui met l'individu dans une logique permanente d'évaluation et de remise en cause permanente.

Risques humains

La coordination n'étant pas toujours bien assurée, les collaborateurs croulent sous les demandes. Et quand la stratégie de projets l'emporte sur celle des métiers, non seulement le travail devient plus abstrait, mais il contredit aussi parfois les références techniques qui légitimaient auparavant le statut de l'ingénieur ou de l'expert. Résultat : une démotivation des salariés, qui contribue à réduire la performance de l'entreprise

Certains, dans l'exaltation initiale du projet, font preuve d'excès d'implication et d'engagement. Le projet agit comme un « brûleur » d'énergie. Il est souvent l'origine de nombreux burn-out.

La pression qui s'accumule, accule ces acteurs dans une situation de piège et le système d'individualisation renforce cette pression.

Déstabilisation des identités professionnelles

Le chef de projet a un rôle primordial dans cette organisation. Ce n'est pas un spécialiste mais un généraliste. Souvent il n'a pas au départ toutes les compétences et doit suivre des formations appropriées.

- ⇒ Transformation des compétences
- ⇒ Mise en avant des compétences type organisationnel au détriment des professionnelles de base.

Pour les experts ou spécialiste, c'est une confrontation continue aux demandes du chef de projet et au collectif. Détacher de son service de base, il perd son identité professionnelle. Des conflits entre son expertise et la pression du groupe ou l'avis du chef, incitent certains à garder le silence au détriment de la qualité et de la réussite du projet.

Précarisation des parcours professionnels

« Un projet n'a pas d'avenir, il a une fin »

Difficile de synchroniser un parcours de carrière à travers une succession de projets.

Les compétences projet ne sont pas toujours identifiables ni valorisables hors du projet.

L'échec d'un projet peut grever une carrière en termes de réputation.

Une Mise en Œuvre à long terme

Ce n'est pas le modèle qui est à remettre en cause mais les conditions dans lesquelles il est mis en œuvre.

Il est indispensable qu'au-delà d'une vision technique, commerciale et financière, la direction accepte aussi d'avoir une vision humaine de leur entreprise. En général, il faut plusieurs années pour l'instauration d'une nouvelle culture du travail basée sur l'apprentissage de la coopération transversale.

Références :

Henri Fayol, "Administration industrielle et générale", Dunod.

Nicolas Flamant, "On ne sait plus qui est le chef. Travailler et diriger dans l'industrie spatiale", "Terrain" n° 39, 2002.

Paul Mayer, "L'Organisation détraquée", "Revue française de gestion", n° 33, 2007.

Eric Delavallée, "Structures matricielles ou millefeuilles ?", www.questions-de-management.com, septembre 2012.

Stephane Jacquet, professeur de management, doctorant en sociologie du travail