

FAITES EVOLUER VOTRE ORGANISATION EN VOUS INSPIRANT DES BONNES PRATIQUES D'AMERICAN EXPRESS GLOBAL BUSINESS TRAVEL

Introduction

Dans cette période difficile et suite à notre 2ème STORY 2020, inspirée des pratiques du Groupe ZARA, nous avons le plaisir de vous transmettre cette 3ème STORY sur la thématique de l'adaptation d'une organisation afin qu'elle puisse soutenir sa stratégie.

Nous souhaitons vous donner le sourire en vous transmettant cette histoire managériale courte agrémentée de métaphores afin d'inspirer vos actions.

Une version plus fournie est également disponible sur demande.

Nous nous proposons d'aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Passez d'une organisation hiérarchique à une organisation matricielle
- Inspirez-vous des bonnes pratiques D'AMERICAN EXPRESS GLOBAL BUSINESS TRAVEL

1. Organisation hiérarchique ou organisation matricielle ?

1.1. L'ORGANISATION HIERARCHIQUE

1) Descriptif de cette organisation

Les organisations ont été longtemps basées sur une structure hiérarchique, avec une unité de commandement.

Cette structure dite « hiérarchique » est basée sur une logique « LINEAIRE » de l'ordre, de l'obéissance et du contrôle

- Dans cette organisation, le dirigeant joue le rôle d'un responsable « donneur d'ordres »
- Sa focalisation est l'excellence technique ainsi que l'expertise et son questionnement repose sur le « Quoi faire » et sur le « Comment faire »
- Le cadre de référence est plutôt rigide et connu de tous, afin qu'il soit toujours respecté
- Sa polarité est sur le « CONTENU » : le dirigeant cherche à promouvoir la technique comme valeur fondamentale de l'entreprise
- Le mode de pensée est linéaire et vertical
- La communication s'effectue verticalement de haut en bas puis de bas en haut.
- Les relations de travail privilégiées sont celles réalisées en binômes
- Les montées en compétences sont « pensées en silos », à l'intérieur d'une fonction
- Chaque compétence individuelle doit contribuer à l'amélioration des « compétences clés » de l'organisation
- La métaphore souvent utilisée pour représenter cette organisation hiérarchique et son responsable donneur d'ordres est celle du « PREMIER VIOLON »

2) Avantages et inconvénients de ce type d'organisation

- Tout d'abord, la simplicité et la clarté des rapports hiérarchiques au sein de chaque service de l'entreprise
- Chacun sait quels sont ses engagements.
- Les notions de contrôle et de discipline sont très présentes
- Ces valeurs permettent aux unités de production de se concentrer sur leur activité principale, afin d'optimiser la productivité de l'entreprise, si l'environnement externe est stable
- L'adoption d'un fonctionnement hiérarchique peut réduire le rôle de chaque chef de service à celui d'intermédiaire en communication entre les dirigeants et les salariés.
- La notion de délégation est également très peu présente, puisque le pouvoir de décision est unique et centralisé
- Une des conséquences de cette organisation est le manque de prise d'initiative : le partage des attributions est ainsi difficile à effectuer d'une manière efficace au sein de l'entreprise.

1.2. L'ORGANISATION MATRICIELLE

Descriptif de cette organisation

Une organisation est dite "matricielle" quand les salariés dépendent de plusieurs managers. Il peut s'agir d'un rattachement fonctionnel ou hiérarchique voire les deux.

Cette organisation est basée sur une logique « SYSTEMIQUE » alliant contrôle et confiance

- Dans cette organisation, le dirigeant joue le rôle d'un responsable « ressource »
- Il attend de ses collaborateurs qu'ils soient « force de proposition »
- Sa focalisation ne se porte pas seulement sur l'excellence technique et sur l'expertise mais également sur les processus interactifs entre les fonctions, qui généreront les résultats opérationnels
- Son questionnement repose sur le « Quoi faire » et le « Comment faire faire »
- Les cadres de référence sont multiples et ouverts
- La focalisation de l'énergie du dirigeant est sur les relations entre les métiers, les méthodes et les personnes
- Sa polarité est sur le « PROCESSUS » : le dirigeant investit du temps sur leur bon déroulement
- Les avantages de cette organisation sont les suivants :
 - Elle permet de bien gérer la complexité
 - Elle favorise l'écoute réciproque
- Les niveaux de communication sont au nombre de 4 :
 - Vertical, de haut en bas
 - Vertical, de bas en haut
 - Horizontal, de la gauche vers la droite
 - Horizontal, de la droite vers la gauche
- La métaphore souvent utilisée pour illustrer cette organisation matricielle et son responsable ressource est celle du « CHEF D'ORQUESTRE »

A. Clé N° 1

Actuellement, les entreprises ne concrétisent que 60% de la valeur potentielle de leur stratégie.

Le passage d'une structure hiérarchique à une structure matricielle permet d'augmenter cette valeur en réduisant les silos organisationnels et en facilitant la réussite des projets transverses à 2 conditions :

- Enoncer clairement et simplement les règles de prises de décision
- Permettre aux dirigeants de B.U et aux équipes fonctionnelles de « parler la même langue », c'est-à-dire de se mettre d'accord sur un cadre commun pour évaluer les performances

B. Clé N° 2

Les structures matricielles sont plus flexibles et plus orientées clients mais elles sont potentiellement génératrices de conflits. Il est donc préférable d'anticiper et de poser les bases pour désamorcer ces conflits.

En précisant :

- Les références auxquelles vous êtes attachés en matière d'expérience et de codes relationnels et comportementaux
- En reconnaissant les différences, particulièrement dans les équipes multiculturelles
- En explicitant vos exigences concernant la ponctualité et le respect des délais
- En spécifiant ce qui vous importe le plus entre la vue d'ensemble ou les détails, et jusqu'à quel point vous acceptez les écarts par rapport au plan initial

C. Clé N° 3

Dans la transformation d'une organisation, les codes de communication changent et l'explicitation des nouvelles règles de communication est clairement un facteur de succès.

- Précisez le style de communication que vous attendez, par exemple : Personnelle et directe, en valorisant la confiance et l'authenticité
- Explicitiez comment vous souhaitez recevoir l'information : Plutôt avec des supports écrits, des rapports ou à l'inverse avec une prédominance de messages verbaux et de discours
- Précisez également le périmètre d'activité, le niveau d'autonomie de chacun et la part de contrôle que vous souhaitez garder ou abandonner sur les contenus des messages diffusés

2. Inspirez-vous des bonnes pratiques D'AMERICAN EXPRESS GLOBAL BUSINESS TRAVEL

2.1. LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION DES ACTEURS DU VOYAGE D'AFFAIRES

Dans le voyage d'affaires, les Travel Management Companies globales (TMC) utilisent souvent une organisation matricielle.

Les 2 acteurs principaux, American Express Global Business Travel et CWT n'échappent pas à cette règle.

Des lignes de métier sont créées et travaillent ensemble pour un service irréprochable et pour une meilleure satisfaction du client.

Tous marchés confondus, les entreprises adoptent de plus en plus des organisations matricielles. Elles ont commencé dans les années 1980 avant d'accélérer le mouvement. Sur 650 grandes entreprises mondiales de plus de 10.000 salariés, 31 % d'entre elles avaient une organisation matricielle en 2006. Aujourd'hui, elles sont 77 %.

2.2. AVANTAGES DE L'ORGANISATION MATRICIELLE POUR LES TMC

La puissance d'un réseau mondial se vérifie sur le terrain à travers la performance de l'entreprise sur chaque marché local.

Accompagner un client globalement implique la mise à disposition de services performants dans chacun des pays où la TMC est présente. C'est la raison pour laquelle la croissance de ces réseaux mondiaux est souvent construite grâce à des acquisitions externes.

Cette stratégie leur permet d'acquérir rapidement une taille critique localement, des services et des expertises partout où elles opèrent.

Cela leur permet également d'atteindre leurs objectifs de croissance devenus très importants pour les agences de voyages dans leur modèle économique actuel.

Cette organisation matricielle leur permet alors d'intégrer rapidement les TMC locales qu'elles acquièrent en découpant les responsabilités du management par métier (Opérations, Ventes, Suivi client, Ressources humaines, Finances, etc.)

2.3. FONCTIONNEMENT OPERATIONNEL DE L'ORGANISATION MATRICIELLE CHEZ CWT

Chez CWT, les patrons de pays sont en position hiérarchique vis-à-vis de leurs équipes locales, comme je l'ai moi-même vécu en Allemagne ou au Mexique, mais ils s'effacent souvent au profit des lignes fonctionnelles : Ventes, Marketing, Account Management, Finance par exemple.

Ces équipes doivent travailler ensemble de manière étroite pour servir leurs clients existants ou pour conquérir de nouveaux clients.

2.4. LE ROLE DU DRH POUR RETENIR LES TALENTS ET OPTIMISER LES ATOUTS DE L'ORGANISATION MATRICIELLE

Patricia HUSKA est Directrice des Ressources Humaines chez American Express Global Business Travel (GBT) depuis Janvier 2019, sous la direction du président-directeur général de GBT, Doug ANDERSON.

Elle œuvre pour mettre les managers au cœur de l'action et pour tirer profit de l'organisation matricielle sans subir, ou en limitant les inconvénients de ce type de structure.

En effet, si l'organisation matricielle favorise la coopération au sein de l'entreprise, elle représente également un facteur de complexité.

Elle peut donner lieu à des dérives comme un grand nombre de réunions ou de comités, elle peut contribuer à allonger les processus de prise de décisions en augmentant le nombre d'étapes nécessaires à la validation d'une décision, sans compter le temps passé à faire du reporting et à renseigner les nombreux indicateurs de performance demandés.

Dans ce contexte, le rôle du DRH est primordial pour gérer la complication inévitable causée par le double rattachement, et pour redonner du sens et de la perspective aux managers qui ont de nombreuses tâches planifiées à la fois avec leur patron pays mais également avec leur patron fonctionnel.

Une fois ce sens retrouvé, les équipes peuvent plus facilement se rassembler et s'engager de manière collaborative, en acceptant ce partage de leadership entre 2 patrons, au service de leurs clients actuels et futurs.

2.5. LA METAPHORE DES BERNACHES, CES OIES MIGRATOIRES QUI VOLENT EN FORMATION V, POUR ILLUSTRER LE POUVOIR DE LA COLLABORATION ET DU LEADERSHIP PARTAGE

Les oies migratoires parcourent des distances considérables, parfois plus de 5000 kilomètres.

Quelles sont les raisons qui amènent des oies à voler en formation en adoptant une forme géométrique en V ?

Les réponses sur les principes de fonctionnement de l'intelligence collective sont très claires et riches d'enseignements : Cette formation en V favorise la collaboration, le leadership partagé et l'esprit d'équipe :

- **La collaboration** : En battant des ailes, chaque oie génère un courant ascendant pour celles qui suivent. En volant en formation en V, les oies augmentent d'au moins 70% sa durée de vol par rapport à un oiseau qui volerait seul.
- **Un leadership partagé** : Quand l'oie qui est en tête est fatiguée, elle se place à l'arrière de la formation et une autre prend sa place à l'avant. Celles qui sont derrière poussent des cris pour encourager celles qui sont devant à maintenir leur vitesse. Chaque oie connaît la direction que le vol doit suivre et peut donc assurer efficacement son leadership, quand vient son tour dans la rotation.
- **L'esprit d'équipe** : Dans une équipe performante ou chacun connaît et partage une vision, le leadership peut être partagé et chacun peut encourager ses collègues à se dépasser.

CONCLUSION

Faire correspondre le choix de votre organisation à la nature de votre stratégie est tout un art.

C'est un art et une discipline, également pour le leader de savoir à quel moment faire évoluer son organisation et comment communiquer pour pouvoir embarquer efficacement ses équipes dans ce projet de transformation.

Dans les facteurs de succès d'un tel projet figurent une communication claire de la vision du projet et de ses résultats positifs pour l'entreprise, mais également pour les parties prenantes, en commençant par les bénéfiques pour les équipes directement concernées par ce changement.

Il convient de réaliser cette communication orientée sur les bénéfiques sans oublier de mentionner les difficultés au cours du changement et également les limites du nouveau modèle d'organisation.

Enfin, dans le déploiement de la nouvelle organisation, au-delà de ses rôles de stratège et d'architecte du nouveau modèle de fonctionnement, le leader devra également donner de son temps et de son énergie pour mobiliser les équipes dans la nouvelle direction.

Il sera aidé dans cette responsabilité par son DRH, qui comme nous l'avons vu précédemment avec Patricia HUSKA, réalise cette mission avec succès chez American Express Global Business Travel, auprès de son président-directeur général de GBT, Doug ANDERSON.

Le DRH mettra donc à nouveau les managers au cœur de l'action afin de tirer pleinement profit des atouts de la nouvelle structure, tout en pilotant et en étant très attentif au bon déroulé du processus pour pouvoir l'améliorer en continu.

Thierry et moi-même vous suggérons de prendre le temps de lire
cette STORY N° 11 et d'optimiser votre organisation
dès que vous serez en mesure de le faire.

Si cette dernière est adaptée à votre stratégie, elle vous permettra de mobiliser
efficacement vos équipes au service de votre client.

Vous pourrez faire de manière collaborative et avec un leadership partagé,
tout comme le font les bernaches pour parcourir de très longues distances en
atteignant toujours leur destination dans les meilleurs délais.