



Bienvenue dans la matrice!

Nous avons récemment participé à une table ronde sur les différentes organisations en place dans les entreprises. Avec la globalisation, on voit apparaître de plus en plus d'organisations matricielles dépassant les frontières des pays. L'idée de l'organisation matricielle est de mettre en place une organisation adaptée à un monde globalisé où l'*Account Manager* en Allemagne, par exemple, est responsable du compte Adidas dans le monde entier. Il ne rapporte pas au *Country Manager* allemand mais à un *Vice-Président (VP) 'Sales'* basé en Angleterre ou aux Etats-Unis. Son collègue du marketing qui se trouve en Allemagne ne rapporte pas non plus au *Country Manager* mais à un VP Marketing basé encore ailleurs. Le *Country Manager* doit donc remplir ses objectifs sans vraiment contrôler hiérarchiquement les personnes actives dans son pays. Cette matrice est un exercice de haute voltige qui peut déboucher sur une énorme frustration des *Country Managers*. Une organisation matricielle peut s'avérer un succès si l'on s'adresse à des grandes entreprises multinationales. Cependant, il est rare que cela soit la seule et unique cible d'une entreprise.

On trouve de plus en plus, notamment chez nos clients, une segmentation commerciale avec une équipe de vente en charge des grandes entreprises et une autre s'occupant des PME. Comment va-t-on définir la frontière entre ces deux mondes? Pour HP, par exemple, une PME est une société de moins de 500 personnes. Si cela est plausible à l'échelle des Etats-Unis, est-ce toujours pertinent en Belgique?

D'autres sociétés tiennent compte d'un chiffre d'affaires (CA) pour segmenter ces deux marchés. Cependant, de nombreuses organisations n'ont pas vraiment de CA, on pense au secteur public, aux hôpitaux, aux assurances et même aux banques. Certains groupes ne publient pas leur CA car ils n'y sont pas obligés. Il est pertinent d'utiliser le CA consolidé dans une segmentation 'globale' pour déterminer un Top 1 000 sans frontière géographique. Il est plus délicat de l'utiliser d'un point de vue local car le CA par pays est encore moins consistant. Un CA correspond au résultat d'une société (structure juridique et légale) qui n'a pas forcément de limite géographique. On peut trouver de nombreuses entreprises liées à un même groupe ayant toutes des raisons sociales différentes pour des motifs liés à la fiscalité.

Nous qui aidons les sociétés informatiques et télécoms à

trouver de nouveaux clients, nous nous retrouvons devant un véritable casse-tête avec cette organisation matricielle. Récemment, nous avons rencontré une entreprise qui cible les sociétés de moins de 200 personnes via son centre d'appels à Dublin. Pour les sociétés de 200 à 500 personnes, la vente se fait via des partenaires (ventes indirectes) puis après, localement, ce sont des commerciaux Grands Comptes pour les sociétés de plus de 500 personnes. On vous passe sur le fait que le centre d'appels à Dublin couvre la partie francophone de la Belgique via des Français et la Flandre via des Néerlandais. On connaît déjà l'efficacité de ce type de choix soi-disant plus économique qu'un acteur local. C'est sûrement moins cher mais encore faut-il évaluer le fameux retour sur investissement.

Tout ce génial découpage commercial s'appuie normalement sur un logiciel de *Customer Relationship Management (CRM)* garantissant une couverture commerciale optimale. En réalité, plus personne ne sait qui prospecter parce que le fameux CRM n'est jamais à jour et que si vous signez un contrat avec DHL à Zaventem, vos collègues américains vont revendiquer ce contrat car DHL avait déjà été attribué à un commercial américain, par exemple Vous verrez aussi débarquer les Allemands en charge de Deutsche Post revendiquant la propriété de DHL. Vous aurez alors non seulement perdu votre contrat local mais aussi votre motivation. On arrive parfois à cette situation un peu surréaliste où vous ne savez plus qui prospecter, ou pire encore, que votre concurrent est en fait votre collègue dans un autre pays!

La matrice peut se complexifier en termes d'organisation par l'ajout de compétences verticales ou de compétences produits/services. Vous trouverez par exemple à Bruxelles, le responsable de tout le pôle de compétences au niveau bancaire d'une société comme Deloitte. Vous pouvez aussi avoir le centre d'excellence au niveau sécurité du groupe KPMG basé à Amsterdam... Vous nous suivez toujours?

Qui sont ces consultants qui pensent à de tels schémas organisationnels? Les appliquent-ils aussi à eux-mêmes ou les réservent-ils uniquement à leurs clients? En marge de la théorie, on s'aperçoit que les *Country Managers* doivent trouver leur chemin avec beaucoup de pragmatisme car, en fin de compte, ils seront quand même évalués suivant une organisation fondée sur un '*P&L plan*' (*Profit & Loss*) qui sera lui bien réel! ■

PIERRE MERCIER,
managing director
COMPUTER PROFILE
pierre@computerprofile.be

BRUNO VAN MARSENILLE,
managing director
SIZE COMMUNICATION
Bruno@sizecom.be

“L'idée de l'organisation matricielle est de mettre en place une organisation adaptée à un monde globalisé.”