

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management des Organisations

**ORGANISATION MATRICIELLE: CONTENU ET LIMITE**

**Cas Sanofi Algérie**

**Elaboré par :** Sarra Yasmine Ghediri

**Encadré par :** Pr Mohammed Benguerna

Dr Nahla Naga

**Juin 2019**



## Résumé

Le terme de gouvernance désigne un ensemble de décisions, de règles et de pratique visant à assurer le fonctionnement optimal d'une structure matricielle, dans le sujet du présent mémoire, dans lequel nous avons tenté d'en étudier le fonctionnement au sein d'une entreprise, en l'occurrence Sanofi Algérie où nous avons effectué notre stage.

La gouvernance dans une structure matricielle se traduit par la présence de plusieurs comités stratégiques et opérationnels, à travers lesquels nous avons essayé de comprendre les objectifs de chaque comité, d'en connaître la composante humaine ainsi que la fréquence de leur réunion. Le but de ces comités est d'établir les stratégies ainsi que leur suivi tout au long de l'année à l'aide d'un calendrier de gouvernance. Ce qui est de nature à faciliter la communication, le contrôle et l'autonomie des collaborateurs.

**Mots clés :** Gouvernance, Organisation Matricielle, Comités.

## Abstracts

Governance refers to a set of decisions, rules and practice aimed at ensuring the optimal functioning of a structure, matrix, in the subject of this memoir, in which we tried to study the functioning of it within a company, in this case Sanofi Algeria where we did our internship.

Governance in a matrix structure is reflected by the presence of several strategic and operational committees, through which we tried to understand the objectives of each committee, to know the human component and the frequency of their meeting. The purpose of these committees is to establish strategies and their follow-up throughout the year using a governance calendar. What is likely to facilitate communication, control and autonomy of employees.

**Keywords:** Governance, Matrix Organization, Committees.

## ملخص

يشير مصطلح "الحوكمة" إلى مجموعة من القرارات والقواعد والممارسات التي تهدف إلى ضمان الأداء الأمثل للهيكل المصفوفة، في موضوع هذه المذكرات، والتي حاولنا فيها دراسة عملها في شركة، في هذه الحالة "سانوفي الجزائر" حيث قمنا بتدريبتنا.

ينعكس الحكم في هيكل المصفوفة من خلال وجود العديد من اللجان الاستراتيجية والتشغيلية، والتي حاولنا من خلالها فهم أهداف كل لجنة، لمعرفة العنصر البشري. الغرض من هذه اللجان هو وضع استراتيجيات ومتابعتها على مدار العام باستخدام تقويم الحوكمة. هذا من المرجح أن يسهل التواصل والسيطرة واستقلال الموظفين.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة، تنظيم المصفوفات، اللجان.

## **Remerciement**

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier mon encadreur Mr Mohamed BENGUERNA ainsi que Madame Nahla NAGA pour leurs conseils et leur disponibilité, Sans oublier ma tutrice Madame Diana Ismail pour ses orientations et pour le temps qu'elle m'a consacré durant mon stage.

Je remercie particulièrement mes chers parents, mon frère et ma sœur ainsi que ma famille et mes amis pour leurs aides, présence et soutiens.

## Table des matières

Résumé.....	I
Remerciement.....	II
Liste des figures :.....	V
Liste des Tableaux : .....	VI
Liste des abréviations:.....	VII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1: CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	4
1. Contexte de Recherche .....	5
1.1 Objectifs du sujet : .....	6
2.METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	7
2.1. L'approche quantitative.....	8
2.2 L'approche qualitative : .....	8
2.3. L'observation participante .....	9
2.3.1 En quoi consiste l'observation participante :.....	10
2.4 Conception du travail sur le terrain. ....	12
CHAPITRE 2: REVUE DE LA LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....	14
1. La Gouvernance : .....	15
1.1 Genèse et historique de la gouvernance :.....	15
1.2 Gouvernance d'entreprise : .....	17
1.2.1 Les objectifs de la gouvernance d'entreprise : .....	19
2.1 De l'organisation : .....	20
2.2. Les structures simples.....	23
2.3 Les structures complexes .....	26
CHAPITRE 3: PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEUIL ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....	15
1. Présentation de l'organisme d'accueil : .....	36
1.1. Sanofi Groupe : .....	36
1.2. Sanofi Algérie :.....	37
1.3. La vision de Sanofi Algérie : .....	40
1.4. La mission de Sanofi Algerie :.....	41
1.5. La responsabilité de Sanofi Algérie :.....	41

<b>1.6. La stratégie de Sanofi:</b> .....	<b>41</b>
<b>1.7. Les Valeurs de Sanofi :</b> .....	<b>41</b>
<b>2. Interprétation des données d'analyse :</b> .....	<b>42</b>
<b>2.1. Description des comités chez Sanofi « Algérie » :</b> .....	<b>42</b>
2.1.1 Le Comité Stratégique : .....	42
2.1.2 Le Comité Opérationnel :.....	45
<b>2.2. Avis des collaborateurs et leur implication dans les différents comités:</b> .....	<b>47</b>
<b>2.3. Observations et recommandations :</b> .....	<b>47</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>48</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>51</b>

**Liste des figures :**

<b>Figure n°1</b> : Les éléments constitutifs d'une organisation.....	22
<b>Figure n°2</b> : Structure fonctionnelle.....	23
<b>Figure n°3</b> : Structure hiérarchique.....	24
<b>Figure n°4</b> : Structure hiérarchico-fonctionnelle.....	25
<b>Figure n°5</b> : Structure divisionnelle.....	25
<b>Figure n°6</b> : Structure en étoile (ellipse).....	27
<b>Figure n°7</b> : Structure matricielle par fonction.....	34
<b>Figure n°8</b> : Organigramme.....	37

**Liste des Tableaux :**

**Tableau N°1 :** Définitions d'organisations internationales de la gouvernance.....19

**Tableau N°2 :** Les dates clés de Sanofi.....38

**Liste des abréviations:**

**G.M:** General Manager.

**CFO:** Country Finance Management.

**RH:** Ressources Humaines.

**BO&S:** Business Operation & Support

**BU:** Business Unit.

**PMO:** Project Manager Officer.

**COO:** Chief Operation Officer.

**CC:** Country Council.

**IT:** Informatique.

**PNUD:** Programme des nations unies pour le développement.

**OCDE :** Organisation de coopération et de développement économique.

**COMAG :** Comité de direction



# **INTRODUCTION**

Pour donner angle à notre recherche dans le cadre de mon mémoire de fin d'études au titre du master, je me suis trouvée confrontée à la problématique du choix du sujet tant, en matière de management, les questionnements foisonnent. Aussi, me suis-je appliquée à me concentrer sur le management dans l'entreprise eu égard au rôle capital qu'il joue dans l'évolution de cette dernière et, sans lequel, elle saurait prétendre à quelque développement que ce soit de ses performances économiques et sociales, dans un monde où la complexité est une constante.

En effet, le management permet de tirer le maximum d'efficacité et de profit en ce qu'il autorise une utilisation optimale et judicieuse des ressources humaines, financières et matérielles disponibles ainsi que de la technologie. Tel est en fait le sens à donner au management que nous pouvons définir, en nous inspirant de la définition que lui donnent Maxime Crener et Bernard Monteil, comme la manière de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser ses différentes activités, de fixer ses objectifs à court, moyen et long termes, lesquels ne peuvent être atteints sans une corrélation rationnelle des moyens dont dispose l'entreprise ou pouvant être mobilisés par ses soins.

C'est ainsi que la plupart des entreprises ont fini par être convaincus de l'utilité d'intégrer dans leur stratégie l'environnement, le social et le sociétal qui, de plus en plus, prennent une place de choix dans les jeux de la gouvernance d'entreprise.

Depuis un certain temps, le terme de gouvernance a fait son intrusion au sein de l'entreprise, perçue désormais comme une entité politique avec ses trois instances à savoir : la direction, les membres du conseil d'administration ou de surveillance et les détenteurs du capital. Dans certains pays, après moult travaux sur le sujet, des codes ont été élaborés pour régir, à la manière d'une constitution, le mode de « gouvernance » au sein de l'entreprise. Ils fixent les attributions et les fonctions du conseil d'administration notamment en matière de définition de la stratégie de l'entreprise ; sa composition où il est question de parité entre femmes et hommes et des compétences requises pour occuper telle ou telle autre fonction ; le niveau de représentation de chaque catégorie professionnelle dans les différentes instances ; les rémunérations des administrateurs comme des dirigeants ainsi que les divers comités mis en place pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces codes sont loin d'être uniformes. Ils diffèrent selon la taille de l'entreprise, la filière, le type d'activité, le pays et son implantation à l'international. Néanmoins, nous retrouvons quasiment la même structure dans les codes régissant la gouvernance des entreprises de l'économie sociale et solidaire,

qui caractérisent notamment celles relevant du secteur public, que celles des sociétés capitalistes. Il convient toutefois de souligner la différence dans les propriétés qu'accordent les unes et les autres aux différentes parties prenantes, voire même dans la nature des relations qui existent avec les actionnaires, les financiers, les sous-traitants et avec les salariés.

Tous les artifices sont bons pour peu qu'ils soient à même de contribuer à la performance globale de l'entreprise ainsi qu'à la montée en puissance de sa capacité à créer une communauté d'intérêt et d'adapter son organisation en conséquence. C'est précisément sur le croisement de la structure organisationnelle qui est de type matriciel, telle qu'adoptée par Sanofi Algérie – notre terrain de stage - avec la mise en place par l'entreprise de divers comités spécialisés qui agissent en complément de l'organisation existante pour améliorer le management général, que nous avons concentré notre attention pour faire ressortir les avantages et les inconvénients de cette adjonction.

# **CHAPITRE 1**

## **CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

## **1. Contexte de Recherche**

Dans cette première partie de notre mémoire nous allons aborder l'objectif et la pertinence de notre travail de recherche, Nous entamerons ainsi nos questions de recherche.

Notre but est de comprendre et de définir un concept. Il s'agit de comprendre l'importance des comités de gouvernance au sein d'une structure de type matricielle.

## **2. Contexte de recherche :**

Le présent mémoire traite de la gouvernance d'entreprise au sein d'une organisation de type matricielle. L'intérêt porté à la gouvernance remonte à très loin dans l'histoire, ce qu'on peut remarquer c'est qu'à l'époque déjà la gouvernance occupait déjà une place importante au sein des entreprises, le principale facteur qui est à l'origine de l'émergence de ce concept c'est la faillite et la défaillance des mécanismes de contrôle traditionnel, la mission principale qui lui est confiée est d'organiser le fonctionnement des grandes entreprises ; la responsabilités principale des dirigeant est de mettre en place un système de « gestion », « gouvernance » dans le but de coordonner les relations qui se nouent au sein de l'entreprise ( avec les collaborateurs), Selon l'IT Gouvernance Institute, la gouvernance a "pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable". Elle veille en priorité au respect des intérêts des collaborateurs en entreprise.

La gouvernance signifie l'art de gouverner en ce sens qu'elle implique une capacité de la haute direction de s'assumer pleinement dans la gestion, la direction et la conduite des affaires d'une organisation donnée. Elle implique une répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les décideurs. Elle réfère également à la façon dont les organisations sont dirigées et contrôlées. Enfin, elle se rapporte à la structure et au processus qui sont utilisés pour diriger les destinées de l'organisation.

Dans l'étude que nous allons mener tout au long de notre mémoire est basés sur la compréhension du concept de gouvernance et de sa pratique au sein d'une organisation matricielle, qui est une organisation qui comprend la présence simultanée de composantes par projet et fonctionnelles ces composantes sont indépendantes du point de vue hiérarchique, mais interdépendantes pour la réalisation des projets.

## **1.2 Objectifs du sujet :**

Notre travail de recherche découle de la complexité de l'organisation matricielle et de sa pratique en réalité au sein des entreprises qui fonctionnent avec des comités de gouvernance pour s'assurer que l'entreprise poursuit sa mission dans les meilleures conditions possible et s'assurer que les actes de l'entreprise sont en cohérence avec la stratégie et les objectifs posés en amont.

Le but principal de notre travail est de mettre en exergue le rôle et la place des comités de gouvernance au sein de l'organisme d'accueil où l'organisation matricielle est en vigueur et à travers leur incidence sur le terrain, répondre à notre question principale :

**En quoi et comment la gouvernance peut impacter l'effet du mode organisationnel, matriciel dans notre cas, pour lequel l'entreprise a opté en raison des avantages qu'il est sensé produire ?**

Pour ce faire, nous traiterons dans le présent mémoire notre sujet dans trois chapitres qui porteront :

Chapitre 1 :

- L'objectif et la pertinence du sujet

Chapitre 2 :

- La gouvernance, gouvernance d'entreprise
- L'Organisation et ses différentes structures

Chapitre 3 :

- Connaitre les comités de gouvernance chez Sanofi



## **1. Méthodologie :**

Les chapitres suivant de notre étude vont être consacrés à l'étude approfondie de l'organisation et ses différentes structures simple et complexe ainsi qu'à la gouvernance. Ce présent chapitre sera consacré principalement à la méthodologie théorique de recherche.

La méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances (Avenier & Gavard-perret, 2008). Ainsi chaque chercheur en cohérence avec son positionnement épistémologique doit mobiliser un certain nombre de méthodes d'accès au réel. Chaque méthode repose sur un certain nombre d'outils de collecte et de traitement des données. Deux approches principales existent : l'approche quantitative et l'approche qualitative.

### **1.1. L'approche quantitative :**

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche, utilisant des outils d'analyse mathématique et statistiques, en vue de décrire, d'expliquer et prédire des phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variables mesurables. Elles se distinguent ainsi des méthodes qualitatives.

### **1.2 L'approche qualitative :**

Dans l'approche qualitative, le chercheur part d'une situation concrète comportant un phénomène particulier qu'il s'agit de comprendre et non de démontrer, de prouver ou de contrôler. Il veut donner sens au phénomène à travers ou au-delà de l'observation, de la description de l'interprétation et de l'appréciation du contexte et du phénomène tel qu'il se présente. Cette méthode recourt à des techniques de recherche qualitatives pour étudier des faits particuliers (études de cas, observation, entretiens semi-structurés ou non-structurés, etc.). Le mode qualitatif fournit des données de contenu, et non des données chiffrées.

Pour notre part, nous avons opté, dans le cadre de l'approche qualitative, pour l'observation participante qui répond on ne peut mieux à nos interrogations « Qui », « Quand » et « comment », par rapport à l'objet de notre recherche, qui sera centrée sur les comités de gouvernance de Sanofi en tant qu'éléments fondamentaux de la structure organisationnelle de l'entreprise Sanofi.

### **1.3. L'observation participante :**

Il s'agit d'une démarche inductive où l'observation est le moyen utilisée par le chercheur pour découvrir ce qui organise les rapports sociaux. En tant que méthode, elle a été mise au point et utilisée, en premier, par les anthropologues. Elle a été définie par Platt (1983) comme méthode de recherche. L'observateur, dans cette méthode, fait lui-même partie du groupe social objet de sa recherche. Elle implique son immersion active dans le milieu considéré. Aussi, permet-elle une collecte objective et variée d'informations essentielles pour la compréhension des rapports sociaux qu'on n'aurait pas pu avoir par d'autres voies. Ces informations peuvent émaner de sources différentes dont, l'observation participante qui consiste à les recueillir « in situ », étant donné que l'observateur partage les mêmes conditions de vie que « ses sujets » de recherche ; les conversations sur le terrain marquées par la spontanéité ainsi que l'accès aux différents matériaux pouvant contribuer à comprendre le milieu. C'est à ce titre que plusieurs définitions sont attribuées par différents auteurs à l'observation participante, telles que : (Godard ducker et al,2003), selon lesquels « L'observation peut être définie, au sens étroit du terme, comme une technique de collecte de données primaires visible et audibles » ; Beaumard (2014) : « L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » ; Jean Massonnat : « Une démarche d'élaboration d'un savoir au service de finalités multiples, qui s'insèrent dans un projet global de l'homme pour décrire, comprendre son environnement et les événements qui s'y déroulent » .

Dans le cadre d'une observation participante, l'observateur est intégré dans le groupe participe à son activité, qu'il soit informé ou non de son statut. Selon ( Kohn et Negre 2003) ; l'observateur doit se rendre familier pour être intégré au sein du groupe. Cette familiarité est la confiance que l'observateur arrive à susciter chez le groupe. C'est une condition nécessaire pour que le groupe et ses acteurs fassent leur travail de recherche d'une manière naturelle et spontanée.

Les différentes formes de l'observation participante :

- L'observation participante ouverte v/s clandestine : dans l'observation participante ouverte, les sujets observés sont mis au courant des desseins du chercheur et du motif de sa présence parmi eux. Ceci est de nature à générer des comportements réservés, voire différents des comportements naturels des intéressés (effet Hawthorn).

- Dans l'observation participante clandestine, le travail d'observation et le recueil des informations se fait à l'insu des sujets concernés par la recherche. On y a souvent recours dans les groupes sociaux fermés ou peu ouverts.
- L'observation participante complète v/s périphérique : La distinction entre l'observateur complet et l'observateur périphérique a été établie par Gold en 1958, la différence entre les deux se traduit dans la pratique par les niveaux d'implication du chercheur, allant de l'implication minimum à l'implication maximum. On parle aussi de la participation fusion par « Conversion » ou l'immersion du chercheur est totale.
- L'observation participante interne v/s externe : L'opposition entre le dedans et le dehors travers l'ensemble des travaux contemporains sur l'observation participante. La passade distingue deux rôles, celui de l'observateur participant externe d'une part, et celui de l'observateur participant interne.

### **1.3.1 En quoi consiste l'observation participante :**

L'observation participante génère certaines réserves, en effet comment concilier le fait d'être partie prenante d'un jeu social et rester en même temps un observateur distancié (Bourdieu, 1978), Soulé (2007) synthétise les usages de la participation observante et ses justifications.

- Observer les interactions des acteurs du terrain : L'observation participante entraîne des relations de proximité avec les acteurs de terrain puis une nécessaire mise à distance objectivée de ces relations humaines. Dans ce type de méthode la solution est d'avantage du côté de la prise de conscience des effets de l'enquête.
- Comprendre de l'intérieur un phénomène étranger au chercheur : l'implication dans un terrain peu connu justifie le recours à l'observation Participante. L'objet est de comprendre de l'intérieur un phénomène.
- Supporter un engagement intellectuel du chercheur : Dans ce cas, l'engagement du chercheur devient un axe central du changement opéré voire espéré. Ce type de méthode est mené dans une perspective de recherche action.

L'originalité de l'observation participante vient du fait qu'elle accentue l'implication du chercheur puisqu'il la réalise dans une action ayant une finalité partagée avec le groupe étudié. Le chercheur s'affirme en tant que membre à part entière du groupe social considéré, objet de son travail, sur le terrain de recherche.

Ayant été dans une immersion quasi totale en tant que stagiaire au sein de l'entreprise Sanofi, j'ai estimé que l'observation participante était la mieux adaptée à mon terrain de stage.

Notre méthodologie de recherche se basera sur l'observation qui consiste à apporter une grande attention aux personnes, aux contextes physiques, organisationnel et institutionnel, à leurs intentions et les ressources que l'entreprise a mobilisées, à ce qu'elles rencontrent comme problèmes et aux situations dans lesquelles elles se sont engagées.

En résumé, nous pouvons définir l'observation comme une technique qui consiste à porter une attention systématique sans jugement, sans interprétation sur un objet avec une prise de notes organisée en vue d'une restitution en vue d'une restitution méthodique de l'observation

Les objectifs sont :

- d'évaluer les capacités d'une personne ou d'un groupe social tel un collectif de travailleurs ;
- Recueillir des données sur un phénomène ;
- Etudier un comportement dans une situation donnée.

Les avantages et les inconvénients

Les avantages sont :

- De capter des comportements au moment où ils se produisent ;
- Un recueil de données concrètes ;
- Une certaine authenticité des comportements, comparée aux paroles et aux écrits.

Les inconvénients :

- Modification possible du comportement du fait de la présence de l'observateur ;
- L'observation peut-être subjective.

L'observation participante reste, cependant, un outil, une méthode pouvant permettre de comprendre les relations entre les collaborateurs, les problèmes qui existe au sein de l'entreprise ainsi que l'implication des différents collaborateurs dans le travail au quotidien. De ce fait, l'observation participante est la méthode la plus appropriée pour tenter de comprendre la complexité d'un champ de travail, puisque on cherche à s'intégrer au groupe et à en faire partie pour mieux l'étudier contrairement à l'entretien où on trouve des difficultés puisque les personnes qui sont interrogées dans le cadre des interviews le savent, ce qui déteint sur l'objectivité des réponses émises et partant, induit des écarts entre leurs réponses et la situation réelle. D'une manière générale, les acteurs tiennent plutôt un discours très positif de leurs pratiques et activités qui, souvent ne correspondent pas à la réalité ou, à tout le moins, ne la reflète pas fidèlement.

## **1.4 Conception du travail sur le terrain.**

Dans notre cas, l'enquête par observation participante est particulièrement adaptée à notre thème de recherche, en ce sens que notre présence tout au long de la durée du stage s'est faite en conformité avec notre statut de stagiaire à plein temps, avec une feuille de route délivrée par ma tutrice où étaient fixées les tâches devant être accomplies par nos soins durant les trois mois du 06 février 2019 jusqu'au 06 mai 2019.

Dans un premier temps, ma tutrice m'a précisé les tâches que je devais accomplir. Elles consistaient en la réalisation d'une présentation power point sur la gouvernance des différents comités de Sanofi ainsi que le calendrier se rapportant à leurs différentes activités pour l'année 2019. Ce qui nous offre une visibilité sur les principaux événements de la gouvernance pour ladite année.

Dans un second temps, l'introduction dans la structure de gouvernance d'un nouveau comité dénommé le « Take Care and Be Well » m'a offert l'opportunité rare d'assister à son émergence. Ayant été instruite par ma tutrice de participer à tous les aspects organisationnels liés à cet événement, j'ai pu observer, en tant qu'acteur, à tout ce qui se rapporte à cette mise sur pied. C'est à ce moment, que l'idée de l'observation participante m'est venue à l'esprit puisque j'étais présente au trois comité qui se sont déroulé pendant mon stage, où j'ai pu constater de visu le comportement des différents participants et le rôle joué par chacun d'eux, la manière dont les débats ont été menés, l'élaboration et la finalisation des documents établis devant consacrer la naissance de ce nouveau comité au sein de l'entreprise.

La célébration de la journée internationale de la femme a constitué une autre occasion pour la stagiaire que j'étais pour m'initier à l'organisation d'un événement de telle nature au sein d'une entreprise de l'envergure de Sanofi. En effet, plusieurs réunions ont eu lieu auxquelles ont assisté différents collaborateurs pour en fixer les objectifs et en assurer le bon déroulement.

J'ai eu par ailleurs l'occasion de participer, dans le cadre de mon stage à l'organisation du Leadership Team Talk qui est l'un des comités de gouvernance de l'entreprise qui, de par son importance, a vu la présence d'un nombre important de collaborateurs. L'organisation a eu lieu en Outdoor.

Ce sont ces événements auxquels j'ai participé durant mon stage qui m'ont permis de voir et d'analyser et d'observer de visu les comportements des collaborateurs des différentes

hiérarchies ainsi que la manière dont s'organiser ces manifestations et les éléments ayant prévalu à leur tenue. Cette participation active a été une opportunité pour moi pour évaluer l'impact de la structurelle matricielle sur le fonctionnement des différents comités de gouvernance de l'entreprise et de dégager les points forts et les points faibles qu'elle soutend.

## **CHAPITRE 2**

# **REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

## **1. La Gouvernance :**

### **1.1 Genèse et historique de la gouvernance :**

Terme polysémique par excellence, naguère affilié au seul champ politique pour désigner la manière dont est gérée la cité, autrement dit, le fonctionnement des pouvoirs publics d'une manière générale et, d'une manière particulière, celui de l'Etat, la « gouvernance » trouve désormais un emploi dans d'autres champs, tels celui du droit ou celui du management privé et public<sup>1</sup>. Quant au sens qu'il recouvre, c'est dans son étymologie qu'on le retrouve. Issu du latin gubernare et du grec kubernân, qui signifiait à l'origine « piloter ou diriger un char ou navire, gouvernance est attesté, dès le XIIIème siècle, comme synonyme de gouvernement, dans le sens politique qui le rapproche de celui de l'art ou de la manière de gouverner que nous lui connaissons de nos jours. Par la suite, notamment depuis le XVème siècle, il a connu une extension pour désigner, en France, des territoires dotés de statut administratif particulier. C'est au cours du même siècle qu'il a été introduit dans le champ du droit avant de connaître, au XVIIème siècle une autre extension dans le sens qui le mena jusqu'aux affaires domestiques, telle que la charge de « gouvernante », la dame préposée au service de la famille. Il ne pouvait, par ailleurs, échapper à la dérision des anarchistes français qui, au XIXème siècle, moyennant l'adjonction du préfixe «ance», lui donnèrent une connotation péjorative dans le sens de « l'Etat bourgeois ». Il convient cependant de préciser que, depuis, l'évolution du terme est telle, qu'à présent, il transcende le seul contenu de son action et n'est plus ainsi circonscrit à la description exclusive de la réalité comme par le passé. Désormais, le terme sous-tend une dimension qualitative où se retrouvent certains aspects liés à l'exercice de l'action publique, telles que l'éthique, la transparence et l'efficacité. Ces critères sont de plus en plus adoptés comme normes d'appréciation de la gouvernance, dans leurs domaines respectifs, par nombre d'organisations et d'institutions tels que l'Organisation des Nations-Unis, le Fond monétaire international et la Banque mondiale. C'est ainsi que le terme, à présent, recouvre à la fois l'éthique en politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des institutions nationales et internationales les accords entre les secteurs public et privé, les réformes du management des entreprises, du système judiciaire, du système éducatif, etc.

---

<sup>1</sup> Pierre Cabane : Manuel de Gouvernance d'entreprise, Edition Eyrolles, France, 2013, page 8.

Paradoxalement, ce n'est pas par le biais du français que le terme devint en vogue, mais par l'anglais. Il connut en effet son intrusion dans le domaine de l'entreprise vers les années 1930, en tant que vocable adopté par la langue anglaise « Governance ». Ce sont en effet les économistes et les politologues anglo-saxons qui s'en emparèrent dans les années 1980 pour en faire un outil pour refonder, dans une optique libérale, l'unité organique en relations internationales, à savoir l'Etat-nation qu'ils considéraient comme désuet et inapte à accompagner la mondialisation en cours du monde. Ce glissement sémantique a donné une plus grande amplitude au terme pour désigner non plus seulement la manière dont est gérée la chose publique mais pour promouvoir son mode de gestion basé sur la participation de la société civile. Ainsi, la gouvernance est appréhendée au croisement des appréciations économiques, politiques et sociales quantifiées à travers le degré d'intégration de la société civile dans le processus managérial. Un tel schéma n'est pas sans avoir provoqué un déplacement du centre de gravité des actions et de la décision au sein du gouvernement –ou de l'entreprise – de la direction vers les individus.

Pour faire court, empruntons à Gerry stoker<sup>2</sup> sa formulation de la gouvernance qu'il articule autour de cinq propositions lesquelles, d'une manière fort judicieuse, résument nombre d'analyses sur le terme :

- La gouvernance met en jeu un ensemble d'institutions et d'acteurs qui proviennent à la fois du gouvernement et du reste de la société ;
- Cette mise en réseau tend à effacer les frontières et les responsabilités entre les secteurs public et privé dans la quête de solutions aux problèmes économiques et sociaux ;
- La mise en réseau de la gouvernance suppose et traduit un degré élevé d'interdépendance entre les participants comme dans toutes les situations qui présentent un problème d'action collective ;
- La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes ; les réseaux ainsi formés tendent à être gouvernés ou autonomes ;
- La gouvernance part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'Etat, par de nouvelles techniques de gouvernement qui remplacent le contrôle par la coordination et l'orientation.

Les sources de droit en matière de gouvernance sont multiples. Il puise sa matière des lois,

---

<sup>2</sup> Gerry Stocker: Gouvernance as a theory five propositions, 1998, page88. (Traduit)

des règlements, des contrats, des jurisprudences, des déclarations d'intention, etc. Ceci n'est pas sans le rendre exposé aux remises en cause tant les tiraillements entre la volonté générale et les volontés particulières incarnées par le nombre important des acteurs sont omniprésents et les négociations pour rapprocher les points de vue tout autant. Il convient toutefois de préciser que l'intérêt général est précisément la résultante de ces tiraillements et de tout ce qui s'y rapporte.

## **1.2 Gouvernance d'entreprise :**

L'irruption du terme dans le domaine de l'entreprise, n'est pas aussi spontanée qu'on pourrait le croire. C'est à travers l'école néo-constitutionnaliste dont l'un des fondateurs n'est autre Ronald H (prix Nobel d'économie en 1991) qu'il a pris son essor.

C'est en effet au sein de cette Ecole de pensée sociale qu'a surgi l'expression « Corporate gouvernance » ou Gouvernance d'entreprise et de structures de gouvernance dans les armées en 1970<sup>3</sup>. Il est en fait entendu, l'ensemble des dispositifs que l'entreprise applique pour effectuer des coordinations efficaces sur deux plans : les protocoles internes quand l'entreprise est intégrée, ou bien, les contrats, les associations temporaires, l'utilisation de normes, lorsque le produit ou le service est sous-traité. En d'autres termes, la politique interne de l'entreprise.

Il en ressort d'une manière très claire que, par gouvernance, il est entendu, non pas quelque chose de figé telle qu'une institution ou une structure, mais plutôt un processus, un système en réseau régissant les relations d'acteurs réunis avec l'objectif d'engendrer un profit ou une meilleure gestion en introduisant la gouvernance comme mode de gestion de l'entreprise, ou à conférer à cette dernière un contenu de personne morale avec sa propre charte, ses codes de conduite d'éthique élaborés par l'entreprise elle-même et qui ne sont ni vérifiés, ni sanctionnés par les pouvoirs publics. De cette manière, on peut affirmer que l'entreprise, en quelque sorte, se dissocie de l'Etat et intervient dans son propre cadre de droit.

Par extension, on pourrait même affirmer qu'à partir du moment où le consensus est adopté et privilégié comme méthode de prise de décision et de mise au point des accords, que l'entreprise offre à ceux qui en font partie une forme de cadre démocratique que pourraient lui envier les Etats. Quoique, convient-il de souligner, en matière de valeurs, la

---

<sup>3</sup> Said Senouci : La Pratique De La Gouvernance D'entreprise, Edition Dhakiret El Ouma, Algérie, 2013 page 145.

survalorisation du court terme qui n'est pas sans sous-tendre un sentiment d'incertitude et un déficit de confiance parmi les partenaires, n'est pas sans déteindre négativement sur la gouvernance comme mode de gestion des entreprises.

Il en est autant de la responsabilité de la décision qui est partagée entre toutes les parties prenantes, ce qui dénote une forme de solidarité qui est absente en démocratie où la décision est prise par des personnes représentatives, choisies par voie électorale ou référendaire.

La gouvernance d'entreprise touche tous les pays industriels de la planète. Si son principe de base est d'encadrer les relations entre dirigeant et actionnaires, nous essayerons de clarifier ce concept à l'aide des différentes définitions proposées par plusieurs auteurs, économistes et organismes internationaux.

« La gouvernance est le système par lequel les sociétés sont dirigés et contrôlés »  
(Rapport Cadbury,1992)

- Une définition centrée sur la limitation des pouvoirs des dirigeants<sup>4</sup> :

« Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »  
(Charreaux, 1997)

- Une définition axée sur la maximisation de la valeur artisanale :

« Ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants. » (Shleifer et Vishny,1997)

- Une définition large et consensuelle :

« La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et pour surveiller les performances » (OCDE,1999)

- Une définition intégrant l'aspect comportemental :

« Il s'agit des moyens mis en œuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs de l'entreprise. ».

---

<sup>4</sup> Pierre Cabane : Manuel de Gouvernance d'entreprise, Edition Eyrolles, France, 2013, page 23.

D'une manière générale la gouvernance est un système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle, et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en compte.

De manière plus synthétique, on pourrait également définir la gouvernance comme étant la façon dont le pouvoir est organisé et exercé pour assurer le pilotage de l'entreprise.

Tableau n°1 : Définitions d'organisations internationales de la gouvernance<sup>5</sup> :

La Banque mondiale	L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social <sup>6</sup> .
L'institut de la Gouvernance	La gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leurs voix <sup>7</sup>
Le PNUD	L'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, le parlement et les institutions, les organisations et les individus que comprend la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique publique qui affecte tout le peuple <sup>8</sup>
l'Obverses Développent Institute	Le terme de gouvernance se réfère à l'exercice d'une autorité légitime dans l'utilisation de la puissance publique et la gestion des affaires publiques. Il désigne à la fois un arrangement institutionnel, des mécanismes consultatifs, des processus de formulation des politiques publiques et un style de leadership politique <sup>9</sup> .

### 1.2.1 Les objectifs de la gouvernance d'entreprise :

La bonne gouvernance d'entreprise vise à :

- Une meilleure gestion grâce à une définition précise des rôles et responsabilités, ainsi

<sup>5</sup> Réalisé par mes soins.

<sup>6</sup> Jacques T. Godbout : Gouvernance et démocratie : Quelles reconfigurations, la démocratie à l'épreuve de la gouvernance, Presse de l'université d'Ottawa, Ottawa, 2001, p.52.

<sup>7</sup> Isabelle JOHNSON : La gouvernance : Vers une redéfinition du concept, Agence Canadienne du Développement International, Ottawa, Mars 1997.

<sup>8</sup> UNDP Decentralised Governance Programme : New York, USA, 1996.

<sup>9</sup> Carlos R. MILANI : Une approche éthique du pouvoir, Courrier de la planète, N°58, IV, 2000.

qu'une organisation claire et efficace des processus de l'entreprise.

- Une amélioration de la qualité des relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, employés...) grâce à une communication plus transparente.
- Une maîtrise accrue des risques, gage de création et préservation de valeur à long terme.
- La mise en place d'espace d'échange et d'évaluation permettant d'éviter l'isolement des dirigeants.
- L'anticipation et la facilitation de la transmission de l'entreprise.
- La convergence des intérêts des parties prenantes
- Le renforcement de la confiance à l'égard de l'entreprise grâce à une image de professionnalisme et de responsabilité, de nature notamment à faciliter l'obtention de financements et de recrutement de nouveaux collaborateurs de qualité.

## **2.1 De l'organisation :**

Après la consultation de plusieurs ouvrages dédiés à l'organisation, nous ne sommes pas sans remarquer la prédominance de certains termes auxquels les différents auteurs ont recours pour définir le concept d'organisation, tels que : action collective, ensemble d'individus, accord, coordination. Selon les auteurs, ces termes sont articulés d'une manière ou d'une autre pour donner une définition que chacun d'eux considère comme la plus appropriée. A titre illustratif, nous avons choisi celles attribuées au concept par Scott, Robbins, Katz et Kahn, Fombrun, Barnard et Simon, Desrioux<sup>10</sup>.

Scott en donne trois définitions. Selon cet auteur, l'organisation est :

- Une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel et s'engage dans des activités communes ;
- Une collectivité axée sur la poursuite de buts relativement spécifiques et manifestant une structure sociale hautement formalisée ;
- Une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts communs par négociation.

Robbins (1987), pour sa part, considère l'organisation comme une entité de coordination

---

<sup>10</sup> DESREUMAUX A : « Théorie des organisations » Edition. Management, France, 1998, Page 128.

possédant des frontières identifiables et fonctionnant de manière durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants.

Katz et Kahn (1966) estiment que l'organisation apparaît comme une entité repérable, disposant de ressources auprès d'un univers extérieur, dotée d'une finalité et de buts à poursuivre, et fonctionnant sur un principe d'échange.

Quant à Barnard et Simon, ils définissent l'organisation comme un système de comportements sociaux interconnectés entre plusieurs catégories de participants (le personnel, les dirigeants, les clients, etc.) où chacun reçoit de l'organisation des avantages ou des rémunérations en contrepartie du travail qu'il accomplit.

Desreumaux définit l'organisation comme étant un système ouvert, fait d'échanges, qui ne peut fonctionner sans information sur les attentes et les comportements des acteurs extérieurs dont elle dépend, sans envoi de signaux sur ses projets et ses résultats, sans connaissance de l'état des relations entre les acteurs internes.

Fombrun se singularise dans sa définition de l'organisation par l'attention qu'il accorde à son caractère multidimensionnel qui repose sur trois séries d'éléments : une infrastructure d'activités productrices (contraintes techniques qui configurent la configuration des tâches) ; une socio structure de relations d'échanges (administration, architecture des relations sociales, division du travail et regroupement en unité ou service) ; une superstructure de valeurs partagées (dimension symbolique, normes, valeurs).

Nonobstant leurs différences, les modèles définissant les composantes d'une organisation recouvrent en réalité les mêmes concepts tels que les identifie Livian (2005) : la composante humaine, la structure, la composante physique et le système de gestion qui agissent en interaction.

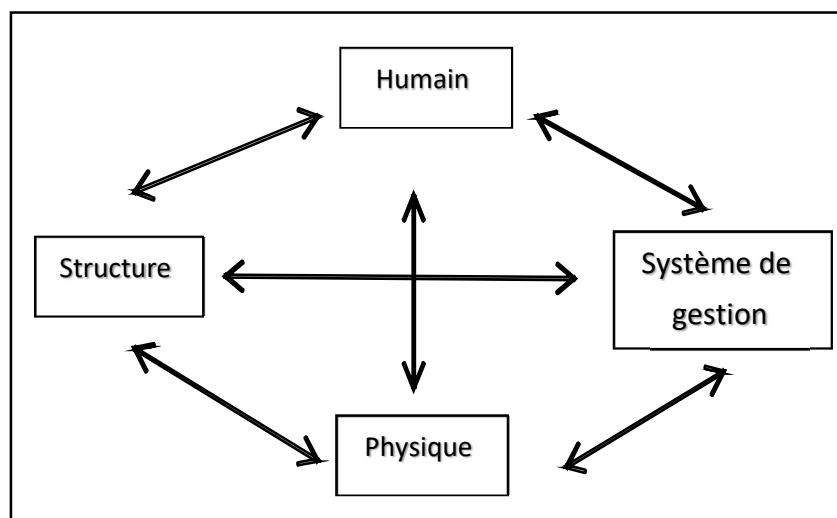
Cette perception, quoique formulée autrement, est partagée par Morin et Delavallée (2000), selon lesquels les quatre composantes sont les objectifs, les techniques, les structures et la culture.

Cette diversité de définitions est on ne peut plus évidente tant les approches managériales diffèrent d'une entreprise à une autre, selon les objectifs et la culture propres à chacune d'elles, d'où la notion de structure organisationnelle. En effet, nous ne saurions perdre de vue que l'entreprise n'est, somme toute, qu'une forme d'organisation productive qui gère des ressources matérielles, financières, techniques et humaines pour produire des biens ou des services à destination des derniers clients. Cette production se réalise grâce à la

collaboration d'individus ayant des attentes et des compétences différentes. Cette collaboration ne peut s'établir qu'à travers un cadre structuré d'actions décidées par l'entreprise où l'on recherche le meilleur compromis entre le projet commun et la façon dont les individus modèlent et interprètent les choses d'une manière conforme à leurs intérêts.

Cette différenciation dans les approches n'est pas sans conférer à la structure organisationnelle une place de choix dans l'entreprise. C'est en effet à travers cette dernière qu'on arrive à avoir une idée précise sur la manière dont cette dernière fonctionne, comment le travail y est coordonné et comment est structurée la hiérarchie en son sein.

Figure n°1: Les éléments constitutifs d'une organisation



Source : Y.-F. Livan

Si la structure organisationnelle de l'entreprise a évolué d'une manière générale, allant de la structure la plus simple à la plus complexe, ce n'est pas seulement par rapport à la taille de cette dernière, mais aussi par rapport à d'autres facteurs tels que l'évolution technologique de son outil de production, son implantation géographique, la diversité de ses produits et de sa clientèle, etc.

Les structures d'entreprise ont, en fonction des courants théoriques, des contraintes de l'environnement et de l'évolution des pratiques managériales, adopté différents modes d'organisation<sup>11</sup>. Dans la littérature, elles se divisent en structures simples et en structures complexes.

---

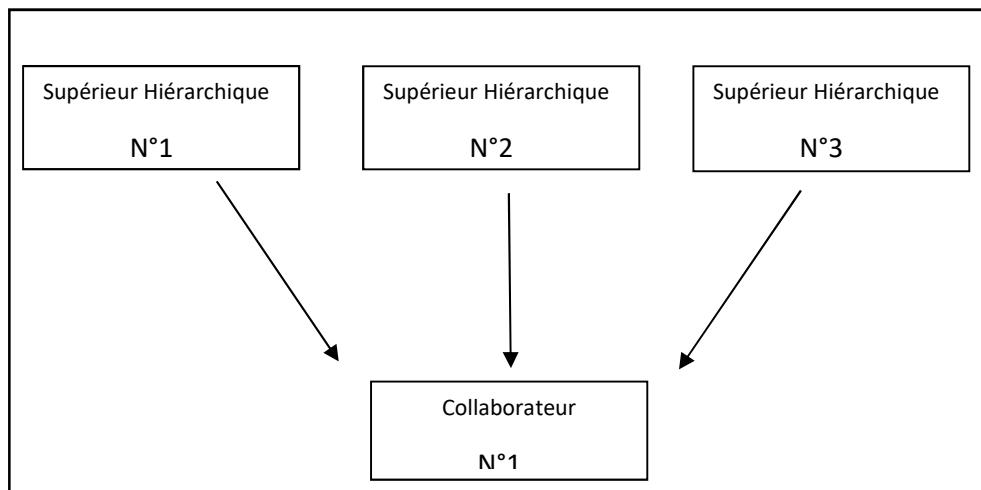
<sup>11</sup> Anne Goujon Belghit, Introduction au management, éd. Ellipses, Paris, 2016, p.90.

## 2.2. Les structures simples :

Les structures fonctionnelle<sup>12</sup>, hiérarchique, hiérarchico-fonctionnelle et divisionnelle relèvent de ce que la littérature qualifie de structures simples. Elles trouvent leur fondement théorique au sein de l'Ecole classique incarnée par Taylor, Fayol et Weber. Explorons chacune d'elles.

**2.2.1. La structure fonctionnelle** est celle développée par Taylor. Elle vise à améliorer le rendement par la spécialisation des ouvriers ; la parcellisation qui consiste à analyser scientifiquement les différents gestes qu'effectuent les ouvriers lors de l'exécution de leur tâche ainsi que le temps imparti aux pauses afin de les rationaliser pour une meilleure productivité ; la séparation des tâches entre celles liées à la conception et celles relevant de l'exécution. Cette structure a trouvé une application étendue chez Ford, avec le développement du travail à la chaîne. Elle suggère que chaque collaborateur dépend de plusieurs supérieurs hiérarchiques qui interviennent en fonction de leur niveau d'expertise.

Figure n°2 : Structure fonctionnelle



Source : Fayol

### 2.2.2 La structure hiérarchique

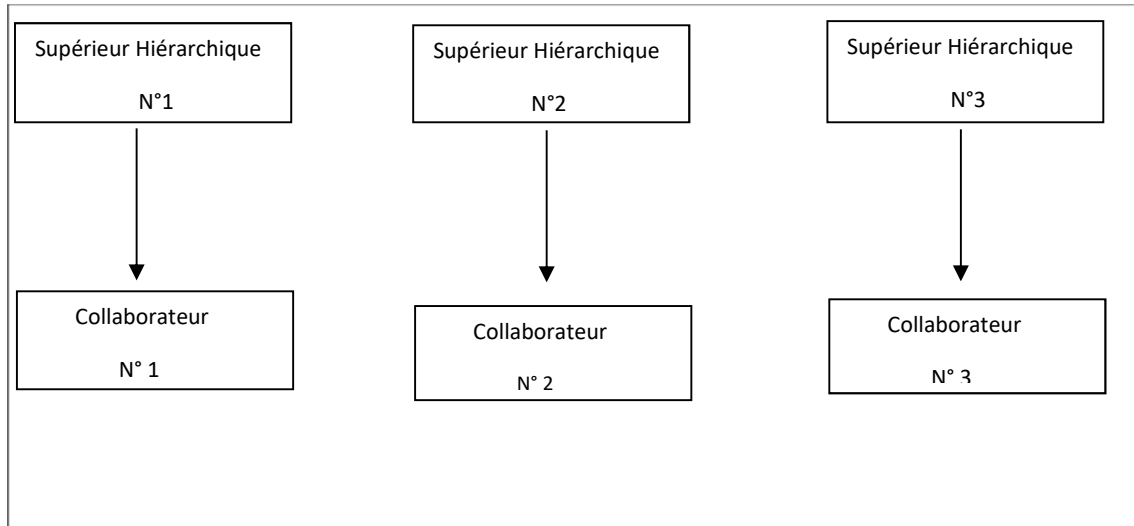
Conçue par Henri Fayol est en fait une variante améliorée de celle préconisée par Taylor. Son principe repose sur le fait que chaque collaborateur ne rend compte qu'à un seul chef hiérarchique. Si elle rend aisée la coordination dans le travail et participe à une meilleure définition des responsabilités, elle est aussi de nature à gêner la prise d'initiatives et à rendre

---

<sup>12</sup> Don Hellriegel, John W. Slocum : Management des Organisations, Edition Nouveaux Horizons, Belgique, 2016, p.502

difficile la circulation de l'information. Ce qui n'est pas sans se répercuter sur la cohérence d'ensemble

Figure n 3 : La structure hiérarchique d'après Fayol



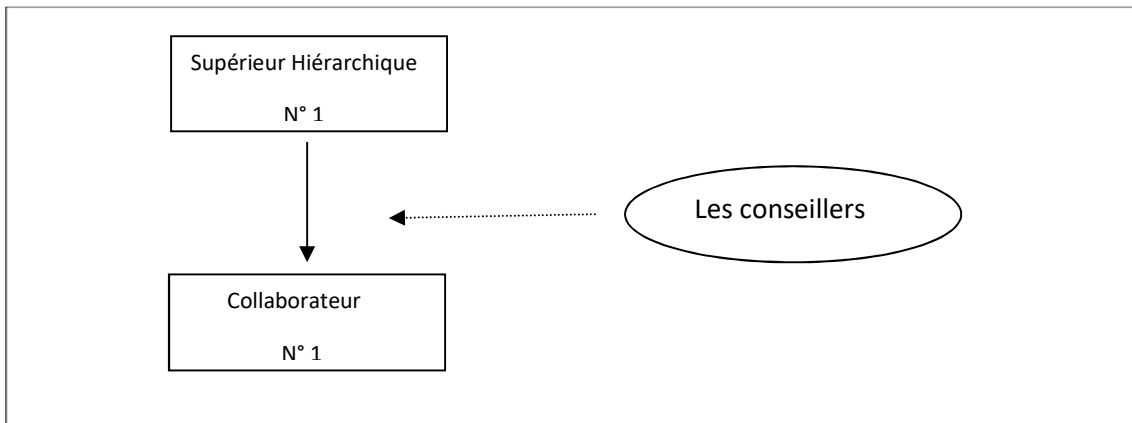
Source : Fayol

**2.2.3 La structure hiérarchico-fonctionnelle**<sup>13</sup> ou en anglais *staff and line* a vu le jour aux USA dans les années 1970. Elle place à la tête de chaque collaborateur deux types de responsables : le supérieur hiérarchique, tel que le cas précédent, et le responsable conseiller qui tout en ne se substituant pas à l'autorité formelle, conseille les supérieurs hiérarchiques dans le cadre de leurs activités. Parmi les avantages de cette structure, c'est la conciliation entre l'expertise et le management. Toutefois le peu de pouvoir hiérarchique dont disposent les conseillers n'est pas sans limiter leur efficacité.

---

<sup>13</sup> Don Hellriegel, John W. Slocum : Management des Organisations, Edition Nouveaux Horizons, Belgique, 2016, p.506.

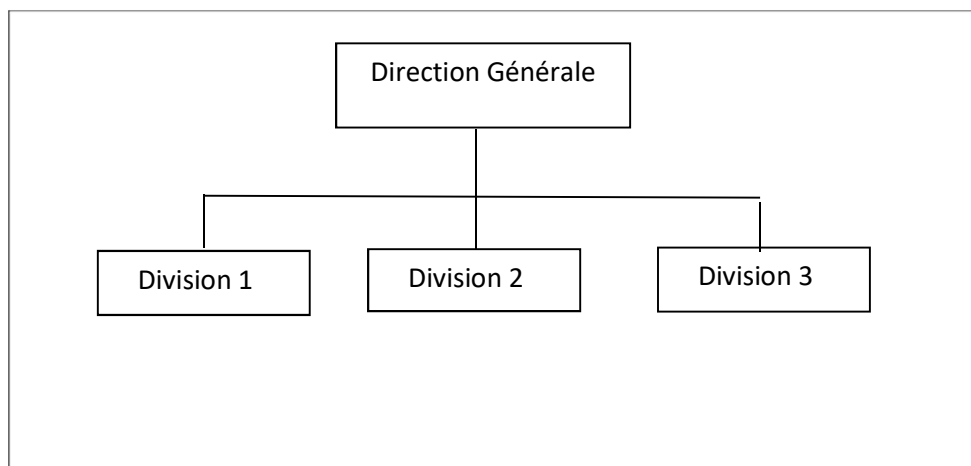
Figure n°4 : La structure hiérarchico-fonctionnelle



Source : Anne Goujon (2016,199)

**2.2.4. La structure Divisionnelle** repose essentiellement sur le principe de la répartition du pouvoir et de la responsabilité. Elle s'organise autour des activités de l'entreprise et se divise en unités opérationnelles en fonction de la zone géographique ou des produits qu'elle développe. Cette structure permet une meilleure décentralisation des décisions et des responsabilités en fonction de l'implantation géographique des unités de production et de leur zone de couverture. Elle trouve dans les entreprises de grande taille un champ privilégié d'application en ce qu'elle leur permet de s'organiser de manière indépendante en tenant compte des spécificités du terrain. La circulation de l'information n'y est pas aisée eu égard à l'éloignement des entités qui, par ailleurs n'est pas sans déteindre sur la cohésion d'ensemble.

Figure n°5 : Structure Divisionnelle



Source : Anne Goujon (2016, p.201)

## **2.3 Les structures complexes**

Il convient de préciser que ces types de structures ne sont toutes opérationnelles. Certaines d'entre-elles demeurent au stade de la théorie. Il en est ainsi de la structure multidimensionnelle qui se caractérise par, outre son instabilité et des tensions qu'elle génère au niveau de la répartition de l'autorité, l'association d'une double, voire une triple hiérarchie permanente, difficile à mettre en œuvre. Il en est autant de la structure d'entreprise en réseau dont la réussite repose sur la capacité de chaque entité que renferme le réseau à vouloir travailler avec les autres et à partager avec elles une vision commune. Ce qui est objectivement difficilement réalisable.

Aussi, avons-nous estimé ne présenter que les structures complexes les plus en usage à savoir, la structure organisationnelle en étoile et la structure matricielle.

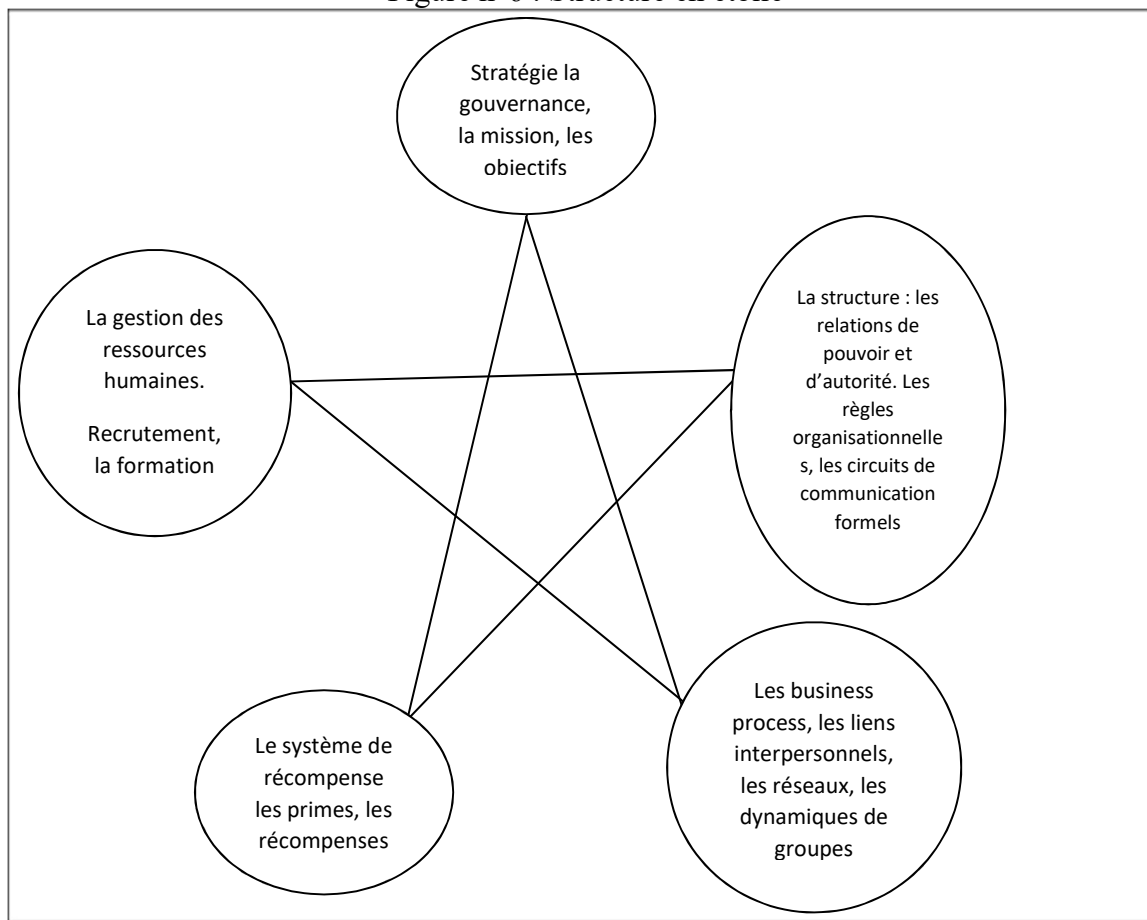
### **2.3.1 La structure organisationnelle en étoile**

Développée par Jay Galbraith, ce mode organisationnel<sup>14</sup> recèle quelques particularités. La direction est au cœur des relations entre les différentes fonctions clés de l'entreprise que sont : la stratégie ; la structure ; les business process, les liens personnels ; le système de récompense et la gestion des ressources humaines. Ainsi, comme nous pouvons le constater, les politiques décisionnelles de la direction générale se divisent en cinq grandes catégories indépendantes. Son efficacité opérationnelle est tributaire de la capacité du directeur de mettre en relation ces cinq dimensions.

---

<sup>14</sup> Anne Goujon Belghit, Introduction au management, éd. Ellipses, Paris, 2016, p. 104.

Figure n°6 : Structure en étoile



Source : Anne Goujon (2016, p.203)

### 2.3.2. La structure matricielle :

L'une des particularités des mutations en matière de management dans les entreprises diversifiées dans le système globalisé qui caractérise le monde contemporain est celle de leur évolution structurelle. Nous ne sommes pas, en effet, sans constater que la prédominance est en train de passer de la région (ou du pays) vers celle de la ligne de produit(s) ou du métier(s). Indépendamment de la nature de la dimension structurelle dominante et quelle qu'elle soit, la coordination entre elle et la ou les dimension(s) dominée(s) et entre ces dernières, s'impose. C'est lorsqu'au moins deux dimensions dominantes coexistent au sein d'une entreprise qu'on a recours à l'organisation matricielle. Dans une pareille structure, les responsables de chacune des dimensions est alors investi du même pouvoir et est apprécié en fonction des critères d'évaluation telles que la rentabilité, la productivité, la qualité du produit, etc...

Ce modèle d'organisation a vu le jour dans les années 1960 et a été adopté par la NASA<sup>15</sup> qui y avait vu un moyen pour améliorer son efficacité en ce sens qu'il était à même de permettre un meilleur emploi des ressources existantes et, partant, une productivité accrue.

La structure matricielle se distingue clairement de la structure hiérarchique. Elle suppose, outre la chaîne de commande verticale, une autorité dont l'exercice est horizontal et qui se répartit, sur la base de la compétence de chacun, entre les membres du groupe de travail. Dans cette structure, les groupes de travail répondent à la fois à une autorité opérationnelle et à une autorité fonctionnelle. Cette double hiérarchie, qui fait toute la force de ce modèle organisationnel, permet aux groupes de travail composés d'experts, de prendre des initiatives qui leur semblent justifiées du point de vue technique sans avoir à requérir l'accord préalable de la hiérarchie administrative. Ceci, de toute évidence, n'est pas sans impacter l'esprit d'initiative et la recherche de l'innovation. Si, en effet, dans la structure fonctionnelle, les individus sont regroupés par rapport à leurs fonctions et leurs spécialités, avec un directeur à leur tête et, dans l'organisation par projet, ils le sont par rapport aux projets à réaliser, l'organisation matricielle est le fruit du croisement entre ces deux types de structures, la structure fonctionnelle et celle du management par projet. Ce qui en fait une matrice.

L'organisation matricielle<sup>16</sup> de l'entreprise se distingue des autres modes d'organisation par sa flexibilité et sa complexité. Elle est flexible parce qu'elle s'adapte d'une manière particulière à la logique du projet en répondant au mieux à ses spécificités. Elle est complexe par le fait que sa finalité principale consiste à réaliser et à faire fonctionner en même temps deux ou plusieurs objectifs auxquels concourt l'entreprise, nonobstant les différences, parfois majeures et non moins contradictoires, qu'ils recèlent Galbraith (1971).

Malgré la complexité qui caractérise ce type d'organisation et la difficulté tangible relative à sa transposition à tous les types d'activités, il est aujourd'hui très répandu et représente le mode d'organisation privilégié par les grandes entreprises internationales.

Cette option des grandes entreprises en faveur de l'organisation matricielle n'est pas fortuite, tant ses atouts sont multiples. Elle est surtout choisie en ce qu'elle permet aux organisations qui l'adoptent de faire face aux différents problèmes, si complexes soient-ils, auxquels elles

---

<sup>15</sup> [https://www.sensemaking.fr/L-entreprise-matricielle\\_a94.html](https://www.sensemaking.fr/L-entreprise-matricielle_a94.html) consulté le 02/05/2019.

<sup>16</sup> Guillaume Franck et Rafael Ramirez : Les meilleures pratiques des multinationales, éditions d'organisation, 2003, p.51.

pourraient s'exposer dans le cadre de leurs activités. En effet, dans l'environnement complexe et instable qui est celui, notamment, des grandes entreprises internationales, la structure matricielle est à même d'ouvrir des voies aux managers en ce qu'elle leur permet d'exploiter d'une manière efficiente la flexibilité des capacités humaines disponibles, de trouver des solutions innovantes face à des problèmes complexes et d'augmenter le flux d'informations en recourant à l'utilisation de la communication latérale tout en restant centré sur la tâche. Si la gestion de l'information dans toute organisation est capitale, elle l'est d'avantage dans la structure matricielle où le flux informationnel est exceptionnellement important et le niveau d'incertitude de la tâche est élevée. Ceci est bien entendu étroitement lié aux dimensions de l'entreprise, que caractérisent la diversité, la qualité et la quantité de ses produits et son étendue spatiale. Il est en effet logique que, plus les organisations gagnent en envergure, plus le nombre d'objectifs qu'elles s'assignent augmente. D'une manière générale, elles visent à atteindre ces buts simultanément et avec le même niveau d'importance. Aussi, œuvrent-elles à les réaliser avec le même intérêt afin de produire un résultat de qualité.

Ainsi, l'organisation matricielle a donc pour vocation de répondre à cette demande et de permettre à l'entreprise de suivre plusieurs lièvres à la fois, c'est-à-dire différents projets en même temps, ce qui implique un flux extrêmement important d'informations à gérer quasiment en temps réel. Ceci ne saurait se faire, de toute évidence, sans une maîtrise parfaite de la gestion de l'information par les différents décideurs, à quelque niveau hiérarchique que ce soit.

En cela, contrairement aux organisations traditionnelles où le flux d'informations peut s'effectuer verticalement puis filtrée et redistribuée selon la pertinence des informations aux personnes concernées, l'organisation matricielle assure à l'entreprise une gestion de qualité de la communication. En effet, elle a essentiellement pour but, entre autres, de favoriser les relations transversales entre les membres de la structure et de les faire collaborer afin de créer des équipes pluridisciplinaires. Il est un fait incontestable reconnu à l'organisation matricielle, c'est sa capacité à augmenter le nombre de connexions au sein de l'entreprise qui n'est pas sans induire une meilleure gestion de l'information et de la prise de décision. Cette fluidité de l'information ne saurait ne pas impliquer, entre autre, une saine confrontation des idées et des points de vue, qui n'est pas sans déteindre positivement sur les champs de compétences des différents intervenants, d'éviter la routine, de pousser à l'innovation et de maintenir la motivation.

Nonobstant ces qualités, sa mise en place au sein des entreprises n'est pas sans rencontrer nombre d'écueils. Les chercheurs focalisent notamment sur la place et le rôle de l'individu dans cette structure où il est appelé plus que dans d'autres à assurer plusieurs rôles et gérer différents objectifs à la fois. Galbraith (1973) et Hrebiniak & Joyce (1984) qui se sont intéressés à la question, sont arrivés à la conclusion que, dans pareille organisation, il est difficile de circonscrire les tâches devant relever de chaque individu d'une manière assez claire. Ce qui est de nature à pousser à un chevauchement de compétences, qu'accroissent les demandes des deux entités, fonctionnelle et de projet, chapeautant chaque personne, qui ne sont pas toujours homogènes et, partant, potentiellement génératrices de confusion (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Quoiqu'il faille souligner que ces aspects négatifs relevés par les auteurs suscités ont été relativisés par d'autres tel que William Joyce (1986) lui-même, qui considère que la source des problèmes ne serait rien d'autre que la complexité de la définition et la diversité de la nature du conflit des rôles en tant que tel au sein de l'organisation. Ce point de vue tend à estomper les effets saillants de ces aspects prétendument négatifs de l'organisation matricielle pour ne leur laisser l'effet, tout au plus, perturbateur des rôles dans l'organisation.

Ce constat permet de dégager les voies à suivre pour réduire au strict minimum l'impact de ces aspects négatifs sur le fonctionnement de l'organisation matricielle, dont l'exigence de management à même de clarifier les objectifs à atteindre d'une manière régulière afin d'éviter la confusion tant au niveau individuel que collectif. Ceci n'est pas sans sous-tendre une qualité capitale à laquelle doit satisfaire le manager, à savoir la maîtrise parfaite de la complexité qui lui permettrait d'user de son autorité d'une manière efficace et adaptée pour tirer de ce type d'organisation ce qu'elle offre de mieux à l'entreprise (Galbraith, 1971). Ce qui, d'une certaine manière, suppose que le manager doit avoir une connaissance parfaite de ses subordonnés et des aptitudes de chacun d'eux, sur le double plan de la chaîne fonctionnelle et du projet.

Il ne serait pas inopportun d'aborder l'impact de l'organisation matricielle sur la performance, tant la chose semble loin d'être aisée eu égard au niveau d'exigences qualitatives et de dualité, fonction et projet, auxquelles doit répondre chaque individu au sein de l'organisation. Pour atteindre le niveau requis de performance, il paraît impératif, pour l'entreprise, de se défaire des aspects négatifs que nous avons évoqués précédemment telles que la clarification des rôles et des objectifs assignés à chacun, la fluidité et la qualité de la communication et les qualités de leadership auxquelles doivent répondre les managers.

Partant du principe les compétences requises et les capacités sont vitales pour l'entreprise, certains auteurs, tels que Barlett et Ghoshal (1990) suggèrent que les organisations devraient développer les compétences nécessaires afin d'atteindre la performance dans l'usage de l'organisation matricielle.

En résumé, nous présentons les caractéristiques négatives et positives de la structure matricielle telles que vues par G. Franck et R. Ramirez<sup>17</sup>, à savoir :

- Elle se propose de focaliser l'entreprise tout entière sur les résultats en intégrant les efforts ;
- Sa mise en œuvre peut s'avérer très difficile et requiert un immense effort de conception, d'explication et de communication interne ;
- Elle peut causer une amélioration considérable dans la coordination des activités, en particulier aux niveaux inférieurs de la hiérarchie ;
- Les managers dont la fonction est à l'intersection de deux lignes de responsabilités ont du mal à se faire à l'idée d'avoir plus qu'un seul patron ;
- Elle peut causer des duplications et une inflation des coûts ;
- On assiste à des conflits de pouvoir, en particulier entre les axes de la matrice ;
- Le partage des compétences de spécialistes rares peut optimiser les coûts ;
- Les négociations forcées imposées aux niveaux inférieurs peuvent dégager du temps de direction pour des activités plus stratégiques ;
- Elle permet de maintenir l'équilibre entre les priorités contradictoires ;
- Elle peut générer un sentiment de responsabilité diffus et une délégation excessive ;
- Elle nécessite, pour fonctionner, un niveau élevé de confiance et d'ouverture d'esprit.
- La réactivité peut être très lente si les décisions ne sont pas déléguées.

A ces aspects relevés par les auteurs cités supra, nous pouvons rajouter en tant

---

<sup>17</sup> Guillaume FRANCK et Rafael RAMIREZ, Les meilleures pratiques des multinationales. Structure-contrôle management-culture, Ed. D'Organisation, Paris 2003, p.57.

qu'avantages offerts par cette structure :

- L'utilisation efficace des ressources,
- La visibilité élevée du projet,
- La bonne qualification du gestionnaire du projet,
- La bonne performance technique des personnels.

**Parmi les inconvénients, nous citerons :**

- La dualité du commandement,
- Le manque de motivation des différents services qui rend la collaboration difficile,
- La lourdeur administrative et la possibilité de surutilisation prolongée des ressources allouées.

### **2.3.2.1 Le but de l'organisation matricielle :**

Galbraith (1971) décrit que la principale finalité de l'organisation matricielle est de réaliser plus de deux buts diamétralement opposés et de les faire fonctionner en même temps. L'organisation matricielle est donc choisie afin de permettre aux organisations d'exploiter la flexibilité des capacités humaines en produisant des solutions innovantes face à des problèmes complexes dans un environnement instable et d'augmenter le flux d'informations avec l'utilisation de la communication latérale tout en restant centré sur la tâche.

En effet, l'organisation matricielle représente l'une des alternatives afin de répondre à la nécessité d'un flux informationnel important imposé par un haut niveau d'incertitude de la tâche. Il est logique que plus les organisations grandissent, plus le nombre d'objectifs qu'elles souhaitent atteindre augmente. Le plus souvent, ces buts doivent être atteints de manière simultanée, avec le même niveau d'importance et doivent donc être réalisés avec le même intérêt afin de produire un résultat de qualité.

L'organisation matricielle a donc pour vocation de répondre à cette demande et de permettre de poursuivre différents projets en même temps en facilitant la gestion de l'information. Dans une organisation reprenant une hiérarchie traditionnelle, le flux d'informations peut s'effectuer verticalement puis filtrée et redistribuée selon la pertinence des informations aux personnes concernées. Ce type de fonctionnement n'est pas possible dans de plus grandes

structures et l'organisation matricielle serait une réponse pour obtenir une gestion de la communication de qualité.

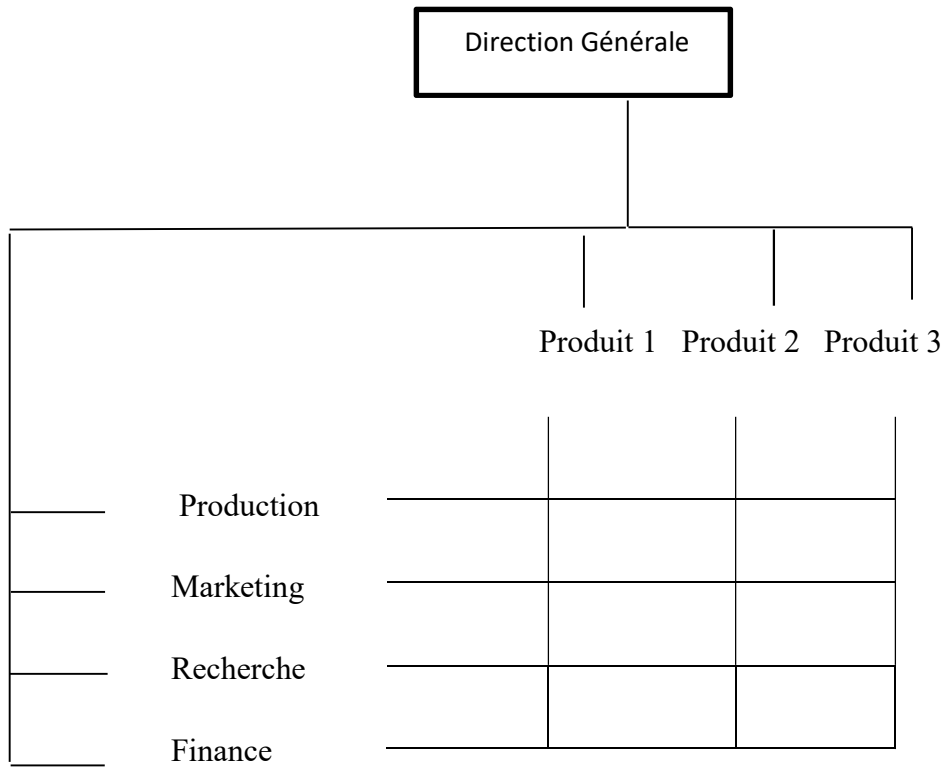
Ainsi, l'organisation matricielle a pour but de favoriser les relations transversales entre les membres de la structure et de les faire collaborer afin de créer des équipes pluridisciplinaires. Cela a pour vocation de confronter les points de vue et les méthodes pour élargir les champs de compétences, éviter la routine et garder la motivation.

Cependant, une grande partie des structures ayant mis en place l'organisation matricielle ne parviennent pas à en tirer tous les bénéfices illustrant les différents enjeux qu'implique ce type organisationnel. En effet, sur le terrain, un certain nombre de conséquences négatives freinant le bon fonctionnement de l'organisation a poussé les experts à réfléchir davantage sur sa mise en place.

Par conséquent la recherche menée a tenté de comprendre les échecs observés par certaines structures ainsi que ce qui empêche d'atteindre les buts que sous-tend l'utilisation de la matrice.

Ainsi, les travaux de recherches ont mis en exergue de nombreux facteurs même si un manque subsiste pour les études concernant l'individu.

**Figure n°6 : Structure matricielle par fonction**



Source : Morgane Reynier (2016, p.21)

|

## **CHAPITRE 3**

# **PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEUIL ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

## **1. Présentation de l'organisme d'accueil :**

### **1.1. Sanofi Groupe :**

Sanofi est une entreprise multinationale d'origine française, œuvrant dans le secteur de la santé.

Elle est spécialisée dans les activités pharmaceutiques, les vaccins ainsi que dans les solutions thérapeutiques innovantes. Elle est, également, engagée dans la prévention et le traitement des maladies.

Ses activités sont principalement axées sur les pathologies suivantes :

- Le diabète et les maladies cardiovasculaires ;
- La médecine générale et les marchés émergents ;
- La médecine spécialisée (Sanofi Genzyme) ;
- Les vaccins (Sanofi Pasteur) ;
- La santé « Grand Public ».

Les activités de Sanofi sont supportées par les Fonctions Support Globales ci-après :

- Affaires externes
- Affaires industrielles
- Affaires Juridiques, Ethique et Intégrité des affaires
- Finances
- CMO et fonctions globales
- Recherche et développement
- Ressources Humaines
- Business Transformation
- Stratégie et Business Développement

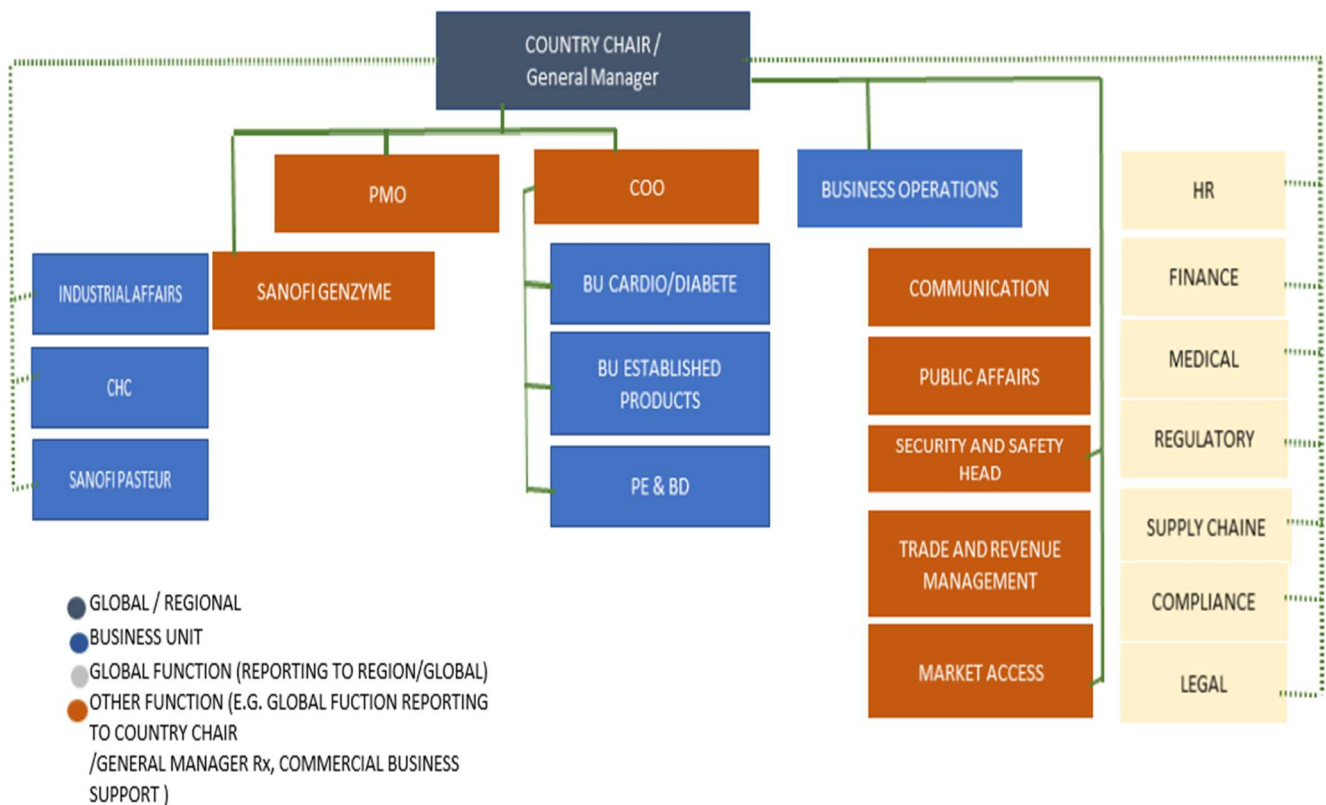
En chiffre d'Affaires, Sanofi occupe le troisième rang mondial avec 35,05 milliards d'Euros en 2017. Elle emploie plus de 100. 000 collaborateurs représentant 145 nationalités. Elle est présente dans une centaine de pays (plus de 16 000 mobilisés en R&D et plus de 40 000 en industrie). Elle est présente dans environ 36 pays où elle possède 79 sites industriels. En Algérie, elle dispose de deux sites de production et d'un complexe industriel en Algérie.

## 1.2. Sanofi Algérie :

Sanofi est partenaire du parcours de santé des patients algériens et emploie en Algérie plus de 900 collaborateurs. Elle est engagée aux côtés de tous les acteurs de la santé à travers des partenariats de haut niveau dans de nombreux domaines : La mise à disposition de solutions de santé, la prévention, la promotion de la recherche, la formation médicale continue et l'intégration industrielle.

Sanofi met à la disposition des patients algériens des produits innovants dans plus de 135 spécialités différentes – le diabète, l'hypertension artérielle, la cardiologie, l'oncologie, la thrombose, la psychiatrie, la neurologie, la médecine générale, ainsi que dans le domaine des vaccins via Sanofi Pasteur et des maladies rares via Sanofi Genzyme.

**Figure 08 :** Organigramme de Sanofi Algérie



*Source : Document interne de l'entreprise*

### **1.2.1. Les chiffres clés de Sanofi Algérie :**

- 900 collaborateurs en Algérie en 2019.
- 68% du portefeuille de médicaments produit en Algérie, avec une vision pour atteindre les 80% à long terme.
- 135 spécialités mise à la disposition des algériens.
- 20 ans de production locale.
- 2 sites de production opérationnels : Oued Semar spécialisé dans les formes sèches en partenariat avec l'entreprise publique Saidal et Ain Benian spécialisé dans les formes liquides.
- Un complexe industriel pharmaceutique (production et distribution), le plus grand d'Afrique et du Moyen Orient à Sidi Abdallah.



### 1.2.2. Les dates clés de Sanofi Algérie :

**Tableau 02 : Les dates clé de Sanofi**

<b>1991</b>	Création de Sanofi Algérie.
<b>1992</b>	Création d'Aventis Algérie.
<b>1998</b>	Mise en exploitation de l'unité de production de Ain Benian.
<b>2000</b>	Mise en exploitation de l'unité de production de Oued Smar en partenariat avec l'entreprise publique Sidal.
<b>2004</b>	Fusion de Sanofi et d'Aventis.
<b>2010</b>	Création du programme Diabeduc en Algérie.
<b>2012</b>	Lancement du programme Diabeduc Junior en Algérie.
<b>2014</b>	Lancement du prix de la recherche en santé, en Algérie
<b>2014</b>	Lancement d'une première Clinique mobile.
<b>2018</b>	Lancement d'une seconde Clinique mobile.
<b>2018</b>	Inauguration du complexe industriel pharmaceutique à Sidi Abdellah.
<b>2018</b>	Lancement de l'Académie de la Recherche Clinique.
<b>2018</b>	Signature d'une convention de partenariat sur la formation médicale continue avec le Ministère de la Santé

Source : Document interne

### 1.3. La vision de Sanofi Algérie :

Sanofi Algérie ambitionne d'être un acteur de confiance, reconnu pour son engagement à accompagner tous les acteurs de la santé en Algérie.

#### **1.4. La mission de Sanofi Algérie :**

En tant que partenaire de santé, sa mission s'articule autour des efforts communs des femmes et des hommes qui contribuent à fournir aux patients algériens les solutions adaptées à leurs besoins.

#### **1.5. La responsabilité de Sanofi Algérie :**

- Transfert de technologie ;
- développement du savoir-faire local médical et industriel ;
- Contribution à l'amélioration de la prise en charge du patient ;
- Sensibilisation par la prévention, l'information, le dépistage précoce ;
- Respect des règles d'éthique et de transparence ;

#### **1.6. La stratégie de Sanofi:**

- Poursuivre le transfert des compétences en investissant davantage dans les ressources humaines ;
- Contribuer à la production locale en Algérie à travers ses entreprises de droit algérien ;
- Contribuer à la formation médicale continue pour une prise en charge optimale du patient ;
- Mettre à disposition des patients algériens les produits médicaux les plus innovants.

#### **1.7. Les Valeurs de Sanofi :**

**Travail en équipe** : Donner le meilleur de ses collaborateurs pour améliorer la qualité de vie des hommes et des femmes et y parvenir ensemble.

**Courage** : Oser innover, prendre les décisions qui s'imposent, en assumer les risques et apprendre de ses propres échecs.

**Respect** : Accepter la diversité, les différences de points de vue, prendre en charge les besoins de ses collaborateurs et de ses clients.

**Intégrité** : Agir avec honnêteté et transparence dans le respect des plus hauts standards d'éthique et de qualité.

## **2. Interprétation des données d'analyse :**

Dans cette partie nous allons aborder les observations faites lors de notre stage au sein de l'organisme d'accueil.

### **2.1. Description des comités chez Sanofi « Algérie » :**

Dans notre cas pratique nous allons aborder la première tâche que je devais accomplir lors de mon stage en tant que chargée de mission au niveau de la direction générale. C'était la préparation d'un fichier power point portant sur les comités de gouvernance de Sanofi « Algérie ». Pour accomplir cette mission, j'ai été autorisée par la responsable, en l'occurrence l'assistante principale du directeur général d'assister à leurs travaux en tant que membre délégué, dans certains cas, et en les observant, dans d'autres.

La gouvernance chez Sanofi s'articule autour de deux types de comités qui constituent la structure managériale de cette entreprise multinationale : les comités stratégiques et les comités opérationnels. Les premiers, dirigés par le Top management que représentent les membres du CODIR (comité de direction), participent à la détermination de la stratégie de l'entreprise. Les seconds sont chargés de la mise en œuvre.

#### **2.1.1 Le Comité Stratégique**

Pour commencer notre travail nous allons aborder les différents comités stratégiques en précisant les objectifs qui leur sont assignés, la fréquence de leurs réunions et leur durée ainsi les membres et participants.

Le premier comité stratégique est celui chargé du suivi de l'orientation et du suivi des différentes missions dévolues au comité opérationnel. Il est, improprement, de mon point de vue, dénommé « comité opérationnel ». Il convient de souligner que je n'ai pas manqué d'appeler l'attention de mon coach sur cet aspect lequel, selon elle, relève d'avantage d'une forme de culture de l'entreprise que du caractère fonctionnel dudit comité dont les missions sont éminemment stratégiques. Son objectif principal est de suivre la feuille de route de l'entreprise, répondre à ses différents besoins ainsi que l'alignement sur les différents projets. Il se réunit chaque trimestre sous la présidence du général manager. Les membres du comité sont le COO, Médical, human ressource, légal, public affaire, Trade and revenue management, supplychain, Regulatory et industrial affairs. La durée dure habituellement quelques trois heures.

Le deuxième comité est celui chargé de la Performance Review. Il a pour mission d'examiner d'une manière exhaustive et minutieuse les performances de vente du mois précédent ainsi que le cumul annuel. Il a aussi en charge l'examen du marché et le suivi de la concurrence ainsi que les points portant sur la force de vente de l'entreprise. Le comité est géré par le COO. Ses réunions se tiennent sous la présidence du général manager, Bex, BU head, NSM, Finance, Supply Chain, Affaires industriels, Trade and revenue management, Médical, et Réglementaire. Elles durent environ deux heures.

Le troisième comité est le comité d'éthique « Compliance committee ». Ce comité s'occupe principalement de l'éthique. Son objectif principal est d'examiner les principaux risques de conformité identifiés au sein de l'entreprise ainsi que l'examen des tableaux de bord internes. Il est dirigé par la Directrice Compliance assistée par le général manager, la directrice juridique, le directeur médical, le directeur des finances et celui des ressources humaines. Sa durée est deux à trois heures.

Le quatrième comité est le comité Gender Balance (équité hommes/femmes). Il s'agit d'un comité mis sur pied en 2017. Sa mission est de combattre toute forme de ségrégation sexiste et d'encourager l'intégration de la femme au sein de l'entreprise notamment dans les emplois à caractère managérial. La notion Gender balance constitue le fondement des politiques de lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes qui ont pour objectifs de réduire les disparités dans les domaines des salaires, de l'emploi, de l'éducation, de la représentation des femmes dans les instances de pouvoir politique et économique. Pour Sanofi la parité Hommes-Femmes est une priorité stratégique, l'ambition principale en 2025 est d'atteindre une parité de 50% Hommes, Femmes 50% dans les postes à responsabilités, pour créer un environnement équitable entre les deux sexes mais c'est surtout promouvoir la femme sans que cela se fasse au détriment de l'homme, pour créer et améliorer la vie de la femme qui travaille et lui permettre d'allier vie professionnelle et vie familiale. Il se déroule tous les trois mois avant le 25 du dernier mois du trimestre, sous l'égide du général manager, avec la présence du comité de direction, en l'occurrence, les responsables des ressources humaines, des affaires publiques, des affaires industrielles, du médical. Il convient de préciser que c'est le seul comité qui n'est pas dirigé par un responsable fonctionnellement dédié, il est représenté par la directrice juridique.

Le cinquième comité est le comité légal dont l'objectif principal est de prendre en charge les éventuels litiges d'ordre juridiques qui peuvent surgir et de représenter l'entreprise devant

les instances judiciaires lorsque c'est nécessaire et de veiller à la conformité des textes émis ou devant être appliqués avec les lois et la réglementation en cours dans le pays d'accueil. Il tient ses réunions sous la présidence de la directrice juridique en présence du General manager et du directeur des finances. Il se déroule tous les deux mois avant le 20 du dernier mois.

Le sixième comité que nous allons aborder est celui appelé leadership team talk. En fait, il s'agit de l'ancien COMAG qui a été pratiquement dissous, en ce sens qu'il ne s'est plus réuni depuis 2013, avant qu'il ne réapparaisse sous cette nouvelle appellation récemment, le 11 Avril 2019. L'objectif assigné à ce comité est l'échange d'informations sur ce que l'entreprise compte entreprendre pour la promotion de ses produits à travers l'organisation d'évènements dans des espaces ouverts au public tels que le déploiement des cliniques mobiles et le lancement du calendrier vaccinal. L'idée première de la réactivation et de la réorganisation de ce comité est de doter l'entreprise d'un nouvel outil managérial à même de lui permettre de se rapprocher des besoins du marché et de faciliter la communication entre le Top Management (n) et le middle management (n-1).

Ayant été associée à la préparation et à l'organisation de la réunion de ce comité, en tant que chargée de mission auprès de la direction générale et attachée auprès de la responsable du projet (Project Manager Officer), j'estime utile d'en relater les différentes phases et ce qui a caractérisé le lancement de ce nouvel outil managérial au sein de l'entreprise.

La première phase a consisté en un échange d'idées sur la manière dont pouvait être organisée cet évènement et quelles sont les parties qui pouvaient y prendre part. A la réunion qui s'est tenue sous l'égide de la responsable de projet ont participé la Directrice de Communication, la Directrice des Ressources Humaines, le Responsable Bonus, et moi-même. Les questions suivantes y ont été débattues :

- Fallait-il organiser l'évènement en dehors (En Outdoor) ou bien au niveau du siège ?
- Quelles sont les responsables et les collaborateurs qui devaient y prendre part ?
- Sous quelle forme devra-t-on organiser ce Workshop ?
- Le mode de financement ?

Après débat, les propositions retenues ont été les suivantes :

- Organiser l'évènement en Outdoor eu égard au nombre important des participants ;

- Devant l'importance du nombre de personnes proposées par les différents représentants pour participer à l'évènement et les limites qu'impose le budget alloué,
- L'élaboration de la liste des participants a été confiée à la Directrice des Ressources Humaines en collaboration avec l'organisatrice du comité avec comme consigne de tenir compte des aspects subjectifs liés à la susceptibilité des chefs de départements ;

Parmi les propositions retenues pour ce Workshop, il me paraît utile de citer l'option pour un « Speed dating Feedback », en ce qu'il permet un échange direct et spontané entre les différents intervenants, notamment, les échanges entre les fonctions support de l'entreprise que sont le Medical, la Communication, Regulatory, SBS&IT, Finance, EBI ( Legal& Compliance), Rh, Supply, T&RM et les Business Units (BU ) que représentent le Diabète, DCV &EP , Bo&S, Genzam, Pasteur, CHC et Industrial affairs (IA). Ceci est de nature à faire ressortir les points forts et les points faibles de chaque Business Unit (BU) et pour chaque fonction support. Il convient de préciser que le Project manager officer PMO a pris le soin de donner des précisions aux différents intervenants pour éviter qu'ils ne débordent sur des sujets hors thème et, ainsi, respecter le temps imparti à chacun d'eux. Parmi ces Eléments de feedback : le respect des engagements et des délais, le partage de l'information, l'anticipation et l'alignement, la réactivité, la proximité et bienveillance, la valeur ou le Courage, la valeur Respect, la valeur travail d'équipe, la valeur intégrité.

Le temps imparti à chaque équipe était de quatre minutes. La durée du Workshop était d'une durée de 1h30min.

En introduction à ce Workshop, le général manager a prononcé une allocution pour présenter l'évènement. Plusieurs présentations se sont succédées pour mettre en avant les événements clés de l'entreprise. Il est ainsi d'un Quizz sur Hygiène Sécurité et Environnement (HSE). Une occasion discrète pour les responsables de ce département pour s'assurer que les mesures préconisées par leurs soins relatives à l'HSE, sont appliquées conformément aux normes établies.

### **2.1.2 Comité Opérationnel :**

Le premier comité est le New product Committee a pour missions de suivre les projets de lancement de nouveau produit, de s'assurer de leur l'avancement et d'identifier les obstacles potentiels qui peuvent apparaître. Le comité se réunit mensuellement en présence du General Manager, du Directeurs de Opérations, du Responsable NPL, du Responsable BOS, du

Responsable des Affaires publiques, du Directeur financier, du Responsable Approvisionnement ainsi que du Responsable médical. La durée de la réunion est de 2h15 répartie en 45 minutes pour chaque Business Unit.

Le deuxième comité est l'Inventory targets a pour objectif principal est de surveiller le niveau des stocks des médicaments. Il est dirigé par la responsable du Supply Chain. Y participent, outre le General manager, CFO, COO, CC, SC et Regulatory. La réunion du comité se tient chaque mois.

Le troisième comité est le Trade and Revenue Management. Ce comité a pour mission l'alignement et l'engagement inter-fonctionnel sur les prévisions des ventes sur l'année ainsi que l'examen détaillé des inventaires de distributions. Il se déroule tous les trois mois en présence du CC, Country market access head, Country trade Head, BU heads, General manager, finance et Supply Chain.

Le quatrième comité est le comité Safty road. Il aborde les sujets relatifs à la sécurité routière en rapport surtout avec les itinérants tels les représentants médicaux, qui passent dont la mission est de sillonner le territoire pour faire connaître et placer le produit. Ses réunions sont présidées par le responsable HSE. Il les tient chaque bimestre. Elles durent généralement 1h30minutes, en présence du Facility management, NSM, BEX, communication et human resource ».

Le dernier comité que nous allons aborder est le comité Take Care and Be Well. Il est de création récente. Il a vu le jour le jour 13/02/2019. L'objectif principal de ce comité est d'aider les employés sur leurs lieux de travail en veillant à ce qu'ils mangent sainement, à les encourager à faire des activités physiques, à les aider à gérer leurs stress et leurs sommeils. Pour ce faire, il leur propose quatre axes « EatWell, Move often, Feel Good et StayHealthy ». Chaque axe contient à lui seul un plan d'action, à savoir : a) pour le EatWell, c'est l'amélioration de l'offre petit déjeuner au niveau de la cafétéria ainsi que la distribution d'un fruit par mois dans le but est d'en montrer les bienfait ; b) pour le Move Often, c'est l'organisation d'un « marathon » pour toute la filiale entre les deux sites de Sidi Abdellah et Ain Benian ainsi que la sensibilisation pour l'utilisation des escaliers à la place de l'ascenseur ; c) pour le Feel Good, c'est l'aménagement de la terrasse (plante, mur végétal) ainsi que l'aménagement d'une salle pour l'organisation d'activité tel que le Yoga ; d) pour le StayHealthy, c'est le dépistage contre le cancer du sein, ainsi que la gestion du stress. Il se déroule mensuellement et dure entre 1h30minutes à 2heures, son rôle est le bien être des

employés de Sanofi, il implique plusieurs départements. Chaque département délègue un collaborateur pour contribuer à l'organisation, prévoir les tâches et assurer leur réalisation (achats, communication, informatique, SBS, COO, FM, RH, events, HSE).

## **2.2. Avis des collaborateurs et leur implication dans les différents comités:**

L'implication des collaborateurs dépend des comités et des participants. Lorsque le comité est dirigé par un collaborateur (n-1), j'ai pu constater un manque de sérieux, beaucoup d'absentéismes sans justificatif, aucune tâche n'a été vraiment accomplie et jusqu'au 08 mai 2019. La seule tâche accomplie à la fin du mois de Mai est la réalisation d'un mur végétal.

Outre les tâches managériales citées, SANOFI s'investit dans d'autres activités d'aide aux associations ou à caractère national, telles que la réparation de la journée internationale des droits de la femme qui s'est déroulée le 07 mars au sein du siège de Sanofi, Dans ce cadre, j'ai été investie des tâches suivantes :

- La participation à la visite du centre des femmes en détresse à Bousmail
- Le suivi de l'achat des cadeaux offerts à l'occasion de cet événement
- La distribution des cadeaux à toutes les collaboratrices. Cette tâche, d'apparence simple est en fait très complexe, tant les sites de production sont répartis sur tout le territoire et les critères d'attribution fixés stricts.
- Le Sponsoring de Sanofi de la cérémonie devant être organisée par l'Ambassade de France pour le 14 juillet. Pour ce faire, il fallait préparer un dossier de sponsoring comprenant les formulaires d'approbations des Dons et autres Contributions, le questionnaire Due et diligence interne, le questionnaire Due et diligence externe et la validation des mails.

## **2.3. Observations et recommandations :**

Après avoir passé trois mois au niveau de la direction générale en tant que chargée de mission, je peux dire que l'architecture de la gouvernance autour de l'organisation de comités stratégiques et opérationnels présente des avantages et ses faiblesses.

Chez Sanofi le changement d'un système pyramidal vers une organisation matricielle est très récent et demande un accompagnement toujours en cours au sein de la culture des

employés. L'autonomie et la responsabilisation données aux employés dans la gestion de leur projets requiert de nouvelles compétences que certains doivent acquérir (conduite de projet, prise de décision, etc.) et une évolution du positionnement de chaque personne au sein de l'organisation. Certains collaborateurs n'adoptent pas un comportement en adéquation avec cette configuration ce qui explique une qualité d'exécution des projets peu efficiente un manque de discipline (retard dans les réunions, etc.)

- Le fonctionnement et la prise de décision en comité implique une consultation et un alignement des toutes les parties prenantes. Ceci peut ralentir la prise de décisions;
- Le nombre important de comités et de réunions est souvent chronophage pour les salariés. L'organisation des comités doit être affinée et réajustée au cours du temps et en fonction des priorités pour éviter l'excès de réunion;
- La complexité de l'organisation matricielle suppose des rattachements hiérarchiques différents selon les départements. Cette situation complique l'accès à une information holistique et rend plus difficile le suivi de l'activité de toute la filiale car toute l'information n'est pas centralisée en seul lieu. Ceci étant, il convient de mettre en exergue les points positifs que j'ai pu relever et qu'offre ce type d'organisation au sein de Sanofi.
- L'organisation matricielle requiert que le collaborateur développe des compétences de gestion de projets, de management d'équipe et une plus grande responsabilisation individuelle. L'absence de la figure du « chef » unique et le rattachement à des niveaux hiérarchiques différents oblige le salarié à développer une plus grande autonomie dans la gestion de son périmètre et de ses priorités.
- Dans le cadre du système de gouvernance et des comités, les différentes directions sont amenées à développer plus d'esprit d'équipe et de communication pour améliorer la collaboration transversale et l'alignement nécessaire lors de l'exécution des projets.



# **CONCLUSION**

Ce mémoire avait pour ambition d'examiner et de montrer l'importance de la gouvernance au sein d'une structure de type matricielle. Nous avons cherché en particulier à déterminer le rôle de la gouvernance en terme de soutien, d'encadrement et d'accompagnement des dirigeants, avec pour finalité d'impliquer au maximum les collaborateurs dans la stratégie organisationnelle de l'entreprise. Dans un premier temps, nous avons examiné la littérature existante sur ce sujet. Des principales définitions du management données par les différents auteurs au terme, nous nous sommes rapprochés de celle émise par Maurice Crener et Maurice Bernard pour définir, à notre manière, le terme. Nous avons par ailleurs concentré notre attention sur la gouvernance des entreprises et tenté de comprendre la structure matricielle ainsi que son fonctionnement.

Ainsi, nous avons pu mettre en évidence les spécificités qui caractérisent la gouvernance au sein d'une structure matricielle par la présence de différents comités qui, en tant que tels, interviennent en outils pertinents dans l'amélioration du management général. Ces comités pris dans leur ensemble ne sont rien d'autres que des groupes pluridisciplinaires mis sur pied pour venir en apport à l'organisation matricielle en place, eu égard aux compétences individuelles que renferme chaque comité dans son domaine de compétence.

L'opportunité nous a été offerte au cours du stage chez Sanofi Algérie, de constater que ces comités interviennent comme facteurs de facilitation du management, contribuent à imposer une forme de transparence et à rendre la communication entre les différents départements plus fluides, en ce qu'ils agissent en harmonie avec l'organisation matricielle qui est la structure en place au sein de ladite entreprise. Nous sommes d'avis que l'implication de ces comités au sein de la structure matricielle n'est pas sans intégrer les dimensions culturelles propres à l'environnement du lieu d'implantation de l'entreprise.

# **BIBLIOGRAPHIE**

- Anne Goujon Belghit, Introduction au management édition, ellipss,paris.
- Carlos R. MILANI : « Une approche éthique du pouvoir », Courrier de la planète, N°58, IV, 2000.
- DESREUMAUX A : « Théorie des organisations » Edition. Management, France, 1998.
- Don Hellriegel,John W.Slocum :Management des Organisations, Edition Nouveaux Horizons, Belgique,2016,
- Gerry Stocker, gouvernance as a theory: five proposition.
- Guillaume Franck et Rafael Ramirez, Les Pratiques des multinationales, Structure-Contrôle-Management-Culture, édition d'organisation paris, 2003.
- Isabelle JOHNSON : « La gouvernance : Vers une redéfinition du concept », Agence Canadienne du Développement International, Ottawa, Mars1997.
- Jacques T.Godbout : Gouvernance et démocratie : Quelles reconfigurations, la démocratie à l'épreuve de la gouvernance, Presse de l'université d'Ottawa, Ottawa, 2001.
- Pierre Cabane, Manuel de Gouvernance d'entreprise, Eyrolles, 2013.
- Said Senouci, la pratique de la gouvernance d'entreprise, Dhakiret el Ouma Algerie, 2013.
- UNDP « Decentralised Governance Programme »: New York, USA, 1996.

### **Webographie:**

- [https://www.sensemaking.fr/L-entreprise-matricielle\\_a94.html](https://www.sensemaking.fr/L-entreprise-matricielle_a94.html).



