



Dossier d'étude de cas

BIENVENUE !

Dans le cadre de votre prochain atelier qui aborde le fonctionnement et l'influence en organisation matricielle ainsi que la notion de leadership transversal, nous allons baser certains de nos exercices sur la société fictive Portadom SA.

Je vous invite donc à prendre environ 30 minutes pour lire ce dossier et répondre à quelques questions situées à la fin de ce document. Votre préparation rendra le démarrage de la formation d'autant plus rapide et facile.

Au plaisir de nous rencontrer bientôt !

Alexandre



GENERALITES

HISTORIQUE

La société [fictive] Portadom SA a été créée il y a 80 ans par Monsieur Anselme Amstutz dans le village de Vournichens, et a commencé son activité dans la fabrication et la commercialisation des portails automatiques pour les privés et les entreprises. Les portails sont en bois ou en fer forgé et les mécanismes d'ouverture automatique (vérins, moteurs, contrôles) sont également fabriqués par Portadom.

Il y a environ 15 ans, c'est Arthur Amstutz, le petit-fils du fondateur, qui a repris en tant que directeur général la société et y a apporté un vent de nouveauté en lançant une nouvelle gamme de produits liés à la domotique : les systèmes de mesure et de contrôle de température et de chauffage, de lumière, des stores et volets à distance, ainsi que tout ce qui concerne les installations informatiques et audio-TV-hifi. *Grâce à Portadom, c'est toute votre maison que vous pouvez contrôler à distance depuis votre smartphone préféré™.*



De g. à d. un ouvrier, Anselme Amstutz (fondateur) et un comptable devant l'usine de Vournichens (c. 1954)

MARCHÉ



Des ouvriers chargent sur un camion un portail luxueux fabriqué sur mesure (c. 1993)

Portadom SA a un avantage important grâce à son ancienneté et son portefeuille de clients fidèles. Evidemment, la concurrence se ressent depuis quelques années et on note en particulier une forte pression sur les prix dans le domaine des portails car des chaînes de magasins de bricolage cassent les prix partout en Suisse. Sur la partie domotique, ce sont surtout des petits bricoleurs de quartier utilisant du matériel bon marché qui font de la concurrence à Portadom pour l'équipement de villas ou d'appartements de particuliers.

En réaction à cette concurrence, Portadom a mis en place un contrôle de ses dépenses et se concentre sur la qualité de son service et la rapidité d'intervention (pour la division «portails») et sur la recherche et l'innovation (pour la division «domotique»).

CHIFFRES-CLÉS

L'entreprise emploie 79 personnes, dont une dizaine d'apprentis, et réalise un chiffre d'affaires d'environ 31 millions de francs, stable depuis quelques années. Environ 60% du chiffre d'affaires provient de clients basés en Suisse allemande, en particulier de la région zurichoise ; le reste vient de Suisse romande et il n'y a quasiment pas d'activité au Tessin. La division «portails» (**PORT**) représente environ 70% du chiffre d'affaires, en baisse depuis plusieurs années ; la division «domotique» (**DOM**) fait donc 30% et c'est elle qui grandit d'année en année, ayant presque doublé ses revenus en moins de 5 ans.

Le marché Suisse allemand est plus dynamique et plus orienté vers les particuliers ; en Suisse romande, il s'agit plus d'entreprises, en particulier de quelques anciens gros clients historiques qui font encore et toujours confiance

à Portadom. Certains employé-es sont donc basés à l'usine de Vournichens en Suisse romande, alors que d'autres sont dans les bureaux et dépôts du canton de Zürich.

SITUATION ACTUELLE

La pression générale sur le prix a poussé la Direction à réduire les coûts là où c'est possible. Lors des dernières années, les décisions suivantes ont été prises :

1. réduction des investissements en Recherche et Développement (**R&D**) pour les portails grâce à l'utilisation de technologies plus conventionnelles ; les efforts en R&D ont été reportés sur la partie domotique
2. utilisation plus massive de revendeurs et distributeurs pour tout ce qui concerne la vente des portails ; les commerciaux-ales «portails» sont donc devenus des responsables de zone en charge de quelques gros revendeurs régionaux
3. aussi bien les divisions «portails» que «domotique» gardent chacune une fonction Vente et Marketing (**VM**) avec un-e responsable qui organise les actions publicitaires et gère son marché cible (revendeurs pour «portails» et clients directs finaux pour «domotique»)
4. chaque division «portails» et «domotique» a toujours ses propres fonctions Achat/Logistique (**ACH**) et Production (**PROD**), gérées par un-e responsable et quelques spécialistes. Ils-elles travaillent souvent indépendamment car leurs objectifs sont finalement différents : pour la division «portails», c'est surtout la qualité, l'optimisation de la production et donc la standardisation des produits et des processus ; pour la division «domotique», c'est la rapidité de mise sur marché des nouveaux produits issues des développements technologiques créés par les équipes R&D «domotique»
5. certains services qui étaient précédemment indépendants deviennent maintenant des fonctions de support horizontales qui apportent leur soutien aux deux divisions principales «portails» et «domotique»:
 - 5.1. les Ressources Humaines (**RH**) sont donc une fonction transversale pour les 2 divisions «portails» et «domotique» ; la responsable RH et son apprentie sont en charge de tous les aspects administratifs (salaires, assurances sociales) ainsi que le recrutement et l'organisation de la formation interne
 - 5.2. la fonction Informatique et Technologies (**IT**) qui s'occupait du réseau informatique interne et des ordinateurs de Portadom a été drastiquement réduite : il ne reste plus que le poste de responsable informatique car toutes les opérations de maintenance ont été transférées à la société externe CompuTech 2000; c'est elle qui est en charge de l'entretien du parc informatique sur la base des tickets d'annonces de pannes ouverts par le responsable IT. Les ancien-nes collaborateurs-trices du service informatique ont été transféré-es au département R&D de la division «domotique»
 - 5.3. le support client (**CLI**) a été totalement *outsourcé* à ServiCall SA à Murvens qui est une société d'appel externe. Ces téléphonistes reçoivent tous les appels des clients concernant des questions techniques et qui établissent un premier diagnostic sur la base d'une check-liste développée par les équipes R&D des divisions «portails» et «domotique». D'après les informations des check-lists, les téléphonistes de ServiCall peuvent dépanner d'elles-mêmes environ 70% des cas, et pour les autres, elles ouvrent un dossier d'intervention et fixent un rendez-vous avec un des techniciens externes
 - 5.4. le service externe ou aussi appelé service Technique (**TECH**) est en charge du montage des installations, de la maintenance et des réparations des portails et des installations domotique. Il est constitué d'une vingtaine de techniciens et de quelques apprentis, tous spécialisés avec formation de mécanicien, électricien ou électronicien et basés partout en Suisse pour être le plus proche des clients et réduire ainsi

le temps d'intervention. Si Portadom existe encore aujourd'hui, c'est certainement par la qualité de ce service : les clients louent les compétences des techniciens bien qu'ils aient remarqué que les réparations sont devenues de plus en plus compliquées au fil des dernières années. Le service externe est une fonction transverse au service des deux divisions «portails» et «domotique»

- 5.5. la fonction Finance (**FIN**) est au service de tout Portadom ; la responsable et ses collègues ont mis en place un système de contrôle de suivi des budgets particulièrement précis et les responsables des divisions «portails», «domotique» ainsi que les autres services tels que RH, CLI ou encore IT doivent annoncer mensuellement les écarts entre les prévisions et les chiffres réels.

PERSONNES-CLÉS

Amstutz, Arthur : petit-fils du fondateur, administrateur et Directeur Général

Bochenaud, Bénédicte : responsable RH, service transverse partagé pour tout Portadom SA

Ciavelli, Carlo : directeur de la division «portails» (PORT)

Damey, Diego : responsable du support client (CLI), service transverse partagé et qui pilote les activités du prestataire externe ServiCall SA

Eichenhorn, Ernst : directeur de la division «domotique» (DOM)

Flachon, Fiona : directrice financière (FIN), service transverse partagé pour tout Portadom SA

Guarnedet, Gaston : responsable R&D PORT

Hospelsberg, Heinz : responsable Production (PROD) DOM

Izbergoff, Igor : responsable Achat (ACH) DOM

Jakobsson, Jon : responsable services externe (TECH), service transverse partagé pour tout Portadom SA

Kreuzer, Kristof : responsable Vente et Marketing (VM) PORT

Lorinatta, Lena : responsable VM DOM

Moss, Maurice : responsable informatique (IT), service transverse partagé pour tout Portadom SA et qui utilise les services du prestataire externe CompuTech 2000

Nigyen, Nunchen : responsable R&D DOM

O'Connell, Otavia : assistante personnelle de M. Arthur Amstutz

Peczievicz, Petra : responsable ACH PORT

Quebascuan, Quillen : responsable PROD PORT

LIENS HIÉRARCHIQUES

Les fonctions ACH, PROD, R&D et VM reportent au Directeur de la division concernée (PORT ou DOM).

La fonction RH est contrôlée par la Finance et lui reporte donc en direct.

Les fonctions partagées FIN, CLI, TECH, IT reportent sur le papier au Directeur général même si dans la réalité elles soutiennent de manière transverse et équitable les divisions PORT et DOM.

ACTIVITÉS

ORGANIGRAMME

Dessinez l'organigramme de Portadom SA sur la base des informations des pages précédentes :



RÉFLEXIONS INDIVIDUELLES → CECI EST UN TRAVAIL OPTIONNEL !

Si vous le souhaitez et que vous en avez le temps, en vous inspirant de la société fictive Portadom SA ou de votre situation professionnelle réelle, réfléchissez aux questions suivantes à propos de l'organisation matricielle :

1. Quels sont les avantages d'une organisation matricielle avec ses fonctions transverses ?

2. Quels sont les inconvénients de ce genre d'organisation ?

3. Quels sont les défis auxquels sont confrontées les fonctions transverses (RH, IT, finance, qualité, PMO...)?

4. Quels sont les difficultés que ces organisations rencontrent dans le cadre de leur développement ou de leurs relations avec les client-es, usager-es ?