

# Évoluer d'un modèle de gestion fonctionnelle à un modèle de gestion matricielle : l'expérience du CRDI Normand-Laramée

---

## **Rapport final**

Par

Caroline PARENT, M.Sc.

Coordonnatrice-Chargée de projet

Alain RONDEAU, Ph.D.

Directeur associé

Marie-Hélène JOBIN, Ph.D.

Directrice

**Pôle santé HEC Montréal**

Août 2012

## Mise en contexte

Le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) Normand-Laramée est un centre de réadaptation pour les personnes présentant une déficience intellectuelle (DI) ou un trouble envahissant du développement (TED) qui dessert la population du territoire de Laval. Ce centre offre à sa clientèle des services d'adaptation et de réadaptation, en plus de favoriser leur intégration sociale et leur participation sociale. Le CRDI Normand-Laramée offre des services spécialisés de deuxième ligne à plus de 1 800 usagers ayant reçu un diagnostic de déficience intellectuelle, aux personnes de tous âges présentant un trouble envahissant du développement avec ou sans déficience intellectuelle et aux enfants de moins de six ans qui présentent un retard global de développement.

En 2010, le CRDI Normand-Laramée élabore une planification stratégique pour les années 2010 à 2015 avec le support d'un accompagnateur du Pôle santé HEC Montréal<sup>1</sup>. Pour ce faire, le CRDI procède à l'évaluation de son environnement interne et externe, à l'évaluation de la culture organisationnelle ainsi que des acteurs impliqués et de leurs principales préoccupations. Spécifiquement, le CRDI met à contribution plusieurs acteurs organisationnels internes, dont le conseil d'administration, le comité de gestion de la direction générale et le comité de gestion élargi, composé de l'ensemble des cadres de l'organisation, afin d'élaborer sa planification stratégique. Considérant que les cadres agiront à titre de porteurs du changement au quotidien dans l'organisation, on cherche à les impliquer dès le départ dans la démarche de planification stratégique.

LE CRDI Normand-Laramée rencontre aussi certains partenaires externes qui sont susceptibles d'avoir une influence sur les orientations stratégiques. On peut penser notamment au Centre de Santé et de Services Sociaux de Laval avec qui le Centre se doit d'ajuster ses interventions. Afin de mieux consolider son offre de services dans les années à venir, le CRDI rencontre aussi le Centre Jeunesse (CJ) et l'Hôpital juif de réadaptation. Les organismes communautaires, les associations de parents et d'autres acteurs institutionnels hors réseau tels que les commissions scolaires et les centres de la petite enfance sont également associés à la démarche puisqu'ils auront tous un impact à des degrés divers sur la mise en œuvre de la planification stratégique.

---

<sup>1</sup> Le Pôle santé HEC Montréal est un centre de recherche, de formation et de transfert de connaissance en gestion de la santé. L'accompagnateur est Luc Bélanger-Martin, maître d'enseignement à HEC Montréal.

Cet exercice de planification stratégique permet de redéfinir la vision, la mission et les valeurs du CRDI qui a subi des changements majeurs au cours des dernières années<sup>2</sup>. Cette planification stratégique intègre aussi la volonté du Centre de passer d'une culture dite traditionnelle, fondée sur le respect des personnes et des traditions, à une culture professionnelle, fondée sur l'efficacité et la performance. Dorénavant, les principales préoccupations de gestion du CRDI Normand-Laramée seront de faire la bonne chose, au bon moment, par la bonne personne.

En entamant la démarche de planification stratégique, une problématique apparaît claire aux yeux du directeur général de l'établissement, M. Claude Belley. Étant organisé sous un modèle de gestion fonctionnel, chaque membre du CRDI travaille pour sa direction respective au lieu de travailler collectivement à la réalisation d'un projet organisationnel commun. Selon M. Belley, le changement à entreprendre va de soi. Les manières de fonctionner et de prendre des décisions au sein de l'établissement doivent changer et la mise en œuvre de la planification stratégique représente une opportunité d'agir en ce sens.

En effet, la démarche de planification stratégique et l'analyse de l'environnement et des acteurs en découlant permettent de définir cinq enjeux majeurs auxquels le CRDI Normand-Laramée devra faire face durant les prochaines années et sur lesquels les intervenants devront être mobilisés. Ces enjeux sont les suivants :

- Développement de l'offre de service de 2<sup>e</sup> ligne et négociation avec le CSSS;  
Cet enjeu réfère à la clarification des rôles et responsabilités spécifiques de la 1<sup>ière</sup> ligne (responsabilité du CSSS) et de la 2<sup>ème</sup> ligne (responsabilité du CRDI) en matière de DI/TED
- Prévalence DI/TED;  
Cet enjeu réfère à l'évolution des pratiques professionnelles au sein du CRDI, passant de pratiques surtout centrées sur le traitement des DI vers les TED
- Ressources non institutionnelles (RNI);  
Cet enjeu réfère au besoin de développer des ressources externes au CRDI pour faire face aux besoins diversifiés de la clientèle en matière de logement et d'hébergement.
- Consolidation et spécialisation de la Résidence Louise-Vachon;  
Cet enjeu réfère au besoin de rehaussement des pratiques professionnelles de ce Centre pour en faire un véritable établissement spécialisé
- Développement de la recherche et de l'enseignement.  
Cet enjeu réfère au besoin de développer ces nouvelles capacités organisationnelles pour faire face aux défis du CRDI à long terme

---

<sup>2</sup> On peut notamment penser à la création des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux en 2003 qui a exigé une harmonisation du rôle des différents acteurs du réseau et qui a poussé le CRDI à évoluer vers une offre de service de deuxième ligne, davantage spécialisée.

Pour traiter ces enjeux, cinq équipes de projet sont mises sur pied. Chaque équipe est composée de cadres intermédiaires et de professionnels œuvrant au CRDI et est gérée par un coordonnateur de projet.

La création de ces équipes amène de nouvelles façons de gérer et de fonctionner au CRDI, tel que souhaité par le directeur général de l'établissement. En effet, ces équipes travaillent selon un modèle de gestion par projets (gestion transversale) et doivent composer avec un comité de direction qui est davantage habitué à gérer de façon fonctionnelle (gestion par spécialisation fonctionnelle). Le CRDI doit ainsi ajuster ses pratiques organisationnelles en adoptant un modèle de gestion ayant un caractère matriciel.

Pour Claude Belley, cette manière de fonctionner en modèle matriciel est très différente de ce qui est fait habituellement dans le réseau et répond au besoin de mobiliser le personnel sur un projet organisationnel commun. Considérant que ce mode de gestion représente une innovation et pourrait intéresser d'autres établissements du système de santé et, plus spécifiquement, d'autres CRDI, M. Belley souhaite documenter l'évolution de son établissement dans cette transformation. L'objectif de cette démarche est de mieux comprendre comment sont traités les obstacles rencontrés, comment se développent de meilleures pratiques, quels en sont les facteurs de succès et quel est le cheminement du comité de direction et des équipes de projet dans l'adoption d'un modèle de gestion matricielle. En somme, cette documentation met en lumière les incidents critiques de la démarche ainsi que les principaux apprentissages tirés de cette expérience. C'est ainsi que le CRDI approche l'équipe du Pôle santé HEC Montréal pour bénéficier de son expertise de recherche et d'accompagnement en gestion matricielle.

## **L'expérience du CRDI Normand-Laramée**

### **Le modèle de gouvernance**

Partant d'une conviction profonde que la planification stratégique ne doit pas être portée uniquement par la direction, mais doit aussi être une préoccupation des gens de terrain, le directeur général sélectionne un responsable (nommé coordonnateur de projet) pour chacun des cinq enjeux stratégiques. Selon Claude Belley, le choix de ces coordonnateurs s'est imposé de soi: « *L'organisation est allée chercher ses champions dans chacun des domaines visés par les enjeux stratégiques.* » (Claude Belley).

Pour assurer la bonne gouvernance du projet, on crée un comité de gestion stratégique (CGS) qui est composé des directeurs de chacune des fonctions organisationnelles du CRDI. Le rôle du CGS est de guider les coordonnateurs dans la réalisation de leur(s) projet(s), de dégager des marges de manœuvre et de prendre des décisions stratégiques au moment opportun. Spécifiquement, il est convenu qu'une fois par mois (selon l'avancement des projets), les cinq coordonnateurs d'équipes rencontrent individuellement le comité de direction stratégique afin de discuter des obstacles rencontrés, des opportunités, des besoins en ressources ainsi que des échéanciers de leur projet respectif et, en d'autres termes, de discuter à un niveau stratégique des projets devenus les priorités organisationnelles du CRDI. Le mot d'ordre de ce comité est qu'il doit intervenir à un niveau stratégique uniquement, et non à un niveau opérationnel.

Par cette formule de mise en œuvre de la planification stratégique, on change profondément la structure de gouvernance et on souhaite modifier les modes de fonctionnement au CRDI (voir modèle de gouvernance à l'annexe 1). En outre, on cherche à décentraliser le pouvoir et à le remettre entre les mains des coordonnateurs de projet (et de leur équipe respective). Dorénavant, ce sont les coordonnateurs de projet qui auront la tâche de négocier des ressources à allouer aux projets transversaux, et non les membres du comité de direction qui négocieront des ressources pour leur direction respective. En d'autres termes, l'allocation des ressources se fera dorénavant en fonction des cinq enjeux. Ceci représente un changement majeur dans la mesure où auparavant, les ressources étaient négociées par les départements, ce qui a souvent pour effet d'amener les personnes à travailler pour l'amélioration de leur propre direction et non pour le projet organisationnel, d'où la volonté du directeur général de faire changer les choses. Dorénavant, on souhaite mobiliser des équipes autour d'un projet clinique et non sur une base fonctionnelle. Pour y arriver, M. Belley a su préparer adéquatement son terrain en impliquant d'emblée son personnel dans les démarches et en étant porteur de la vision à tous les niveaux de son organisation. Voyons comment ce changement s'opérationnalise dans la réalité.

## **La planification des projets**

Tel que mentionné plus tôt, le CRDI Normand-Laramée souhaite passer d'une culture traditionnelle à une culture de performance où le besoin de mesurer l'impact des actions devient un élément incontournable. Ainsi, on convient d'emblée que les coordonnateurs de projet doivent se doter de plans d'action où sont identifiés des indicateurs de performance et d'avancement de leur projet.

Les équipes commencent ainsi à développer des plans de réalisation selon leur enjeu respectif. Dès le départ, on ne pense pas à identifier les objectifs visés et l'identification d'indicateurs de performance s'avère ainsi difficile, voire impossible à réaliser. Comment mesurer les retombées de nos efforts lorsque les objectifs sont mal précisés? Rapidement, on note une certaine confusion par rapport à ce qu'est un objectif, une étape de projet, un livrable, un indicateur de résultat et un indicateur d'avancement. Claude Belley constate à ce moment que ses équipes ont besoin de soutien et entame alors des démarches en ce sens.

## À la recherche d'accompagnement

Pour combler ses besoins de soutien à la fois en gestion de projet et en gestion de performance, Claude Belley refait appel au le Pôle santé HEC Montréal. Cette aide constitue alors une seconde phase dans la démarche de planification stratégique : sa mise en œuvre. Spécifiquement, le CRDI souhaite que le Pôle santé soutienne le comité de direction dans son adoption du modèle de gestion matricielle et soutienne aussi les équipes de projet dans leur démarche. Le directeur général veut aussi bénéficier d'accompagnement dans l'identification et la mesure d'indicateurs de performance appliqués aux cinq enjeux de la planification stratégique.

Considérant le manque d'outils en gestion de projet, M. Belley pense à offrir à ses coordonnateurs une formation en gestion de projet afin de les soutenir dans leur démarche. En se basant sur l'expérience des chercheurs du Pôle santé, ces derniers décident plutôt **d'accompagner individuellement les coordonnateurs dans la planification de leur démarche.** Selon eux, cette démarche s'avère plus pertinente dans la mesure où les coordonnateurs n'ont pas vraiment besoin d'assises théoriques pour planifier avec succès leur projet, mais davantage de coaching individuel pour identifier des objectifs à atteindre, des indicateurs de performance et d'avancement, des étapes essentielles à réaliser, etc.

L'équipe du Pôle santé HEC Montréal développe dès le départ des outils en gestion de projet et en gestion de performance pour aider les équipes à baliser leurs projets respectifs. Ces outils permettront aussi de communiquer de façon efficace et standardisée les informations pertinentes lors des rencontres mensuelles avec le CGS. Les accompagnateurs développent ainsi un modèle de charte de projet, une fiche de planification (avec objectifs et indicateurs) ainsi qu'un plan de réalisation avec échéancier. Le travail d'accompagnement consistera à soutenir les coordonnateurs de projet dans l'utilisation de ces outils (voir les outils à l'annexe 2, 3 et 4).

On entame ainsi une démarche d'accompagnement individuel avec les cinq coordonnateurs de projet afin d'identifier d'abord des projets à mettre en œuvre en fonction des cinq enjeux puis d'identifier aussi des indicateurs de performance permettant de rendre compte des retombées de chacun des projets. **Le choix de travailler sur des objectifs à atteindre et non des enjeux représente un tournant majeur dans la démarche de mise en œuvre de la planification stratégique.** En effet, ceci donne une orientation claire de la situation qu'on vise à atteindre par rapport aux cinq enjeux et incite ainsi les coordonnateurs et leur équipe à s'investir davantage. En somme, ces premières rencontres permettent de cerner des projets concrets sur lesquels travailler ainsi que des objectifs précis à atteindre.

Lors de ces premières rencontres avec les membres du CGS et les coordonnateurs, on discute de la composition des équipes de projet. Pour le CGS, il importe que les équipes de projet soient constituées de personnes qui représentent bien chacune des fonctions de l'organisation. À ce sujet, les chercheurs du Pôle santé orientent de façon différente les discussions. Lorsqu'on gère sous le modèle matriciel, il importe de ne pas tomber dans le piège d'inclure des représentants de toutes les fonctions au sein des différentes équipes. **Le choix des membres d'une équipe doit être fait en fonction des contributions respectives de chacun, et non dans le but de représenter une fonction quelconque.** Cette remarque est prise en considération et on modifie la configuration des équipes de projet en conséquence. On constitue d'abord une équipe de projet dite permanente puis on consulte au besoin les autres personnes concernées par le projet.

À l'été 2011, le CRDI recrute un spécialiste en gestion de performance qui sera responsable de coordonner l'ensemble des projets et qui incarne en quelque sorte la volonté de l'organisation de se diriger vers une culture de performance. Ceci a comme effet de lancer un message clair à l'organisation concernant l'importance accordée dorénavant par le CRDI à la gestion de performance. Ce spécialiste en gestion de performance sera responsable, avec le soutien des chercheurs du Pôle santé, d'identifier les indicateurs de performance adéquats pour chacun des projets et de bâtir des tableaux de bord de gestion pour les équipes et pour le comité de direction. Il sera aussi responsable d'établir des mécanismes de coordination entre le CGS et les coordonnateurs de projet, notamment en rencontrant une semaine à l'avance le directeur général afin de l'informer de ce que les coordonnateurs présenteront lors de la rencontre de suivi mensuelle.

Les rencontres d'accompagnement regroupent donc le spécialiste en gestion de performance du CRDI, un professionnel du Pôle santé et chacun des coordonnateurs de projet. Ces rencontres

permettent de circonscrire des projets à réaliser pour chacun des cinq enjeux, soit deux projets par enjeux.

## Première rencontre de suivi avec le CGS

Pour chacun des projets identifiés lors des rencontres d'accompagnement, les coordonnateurs doivent compléter une charte de projet qui sera discutée lors de la première rencontre bilan avec le CGS. Ces chartes de projet clarifient le contexte dans lequel s'inscrit le projet, les objectifs visés, ce que le projet inclut et exclu, les parties prenantes, les risques, les coûts ainsi que la date de début et la date de fin du projet.

Lors de la première rencontre, comme les membres du CGS ne sont pas familiers avec les chartes de projet, on passe un long moment à lire les chartes de projet et à discuter d'éléments opérationnels, et non d'éléments stratégiques. À la fin de cette première rencontre, on constate l'inefficacité de cette procédure et on convient des consignes ci-dessous afin de permettre au CGS de jouer un rôle plus stratégique dans une perspective matricielle :

- Arriver « informé » à la rencontre. Les rencontres ne doivent pas servir à échanger de l'information, mais bien à prendre des décisions;
- Se donner du temps pour discuter entre chacune des rencontres;
- Clarifier les attentes envers les coordonnateurs pour la prochaine rencontre.

## La démarche en gestion de performance

Une fois les chartes de projet acceptées par le comité de direction, le travail d'accompagnement individuel des coordonnateurs se continue. On aide ainsi à compléter les fiches de planification de projet, incluant les objectifs à atteindre pour chacun des projets, les indicateurs de performance et les principales activités à réaliser. Avec chacun des coordonnateurs, on en vient à définir des objectifs précis concernant l'accessibilité, la qualité et la continuité des services offerts à la clientèle. On convient que la fiche de planification servira d'outil de communication lors des rencontres avec le CGS. En effet, la fiche contient les éléments stratégiques pertinents à discuter lors des rencontres et permet d'identifier à l'aide d'un code de couleur l'état d'avancement des principales étapes du projet selon la légende suivante :

Légende du tableau	
	L'action ou l'étape est terminée
	L'action ou l'étape est débutée et se déroule selon les prévisions
	L'action ou l'étape est débutée mais il y a quelques retards
	L'action ou l'étape est débutée mais il y a des grands retards ou rencontre des écueils importants
	L'étape dont la date de début n'est pas arrivée ou prévue dans une année subséquente

Une fois les fiches de planification complétées pour chacun des projets, ces dernières sont présentées au CGS pour validation du choix d'indicateurs et pour discuter des étapes jugées problématiques.

Lors de ces rencontres et des rencontres subséquentes avec le CGS, un effort important est consacré à cibler les discussions sur les enjeux et les difficultés rencontrées par les coordonnateurs, les besoins en ressources ainsi les éléments qui nécessitent l'approbation du comité de direction.

Une fois cet alignement bien défini, le directeur général entame une tournée du personnel pour s'assurer que tous les gestionnaires et intervenants sont prêts à s'investir dans les projets et comprennent bien le nouveau modèle de gestion matricielle.

### Une tournée du personnel pour bien ancrer le message

C'est en décembre 2011 que s'effectue cette tournée du directeur général. L'objectif de ces rencontres est de réduire l'écart entre le discours de la direction générale et ce qui se passe concrètement sur le terrain. Claude Belley souhaite que chaque intervenant soit porteur des projets définis et saisisse bien l'importance de la démarche. Il en profite également pour expliquer ce que le nouveau modèle de gestion engendre comme changement sous l'angle de la gouvernance, de l'allocation des ressources et des pratiques de gestion.

Lors de ces rencontres, le message est clair : « *On ne reviendra pas en arrière. On avance, on ne reculera pas. On vous invite tous à joindre le mouvement.* » (Claude Belley). Le directeur général souligne également l'importance d'aligner toutes les actions sur les cinq enjeux stratégiques et souhaite que tous les intervenants deviennent des porteurs de la planification stratégique. Il répète à plusieurs reprises que la direction va dorénavant accorder une plus grande attention aux projets

identifiés et que les décisions de gestion seront maintenant prises en fonction des cinq priorités organisationnelles déclinées dans ces 10 projets. En outre, toute la planification du travail des équipes se fera en fonction des cinq orientations dictées dans la planification stratégique. Par cette tournée du personnel, Claude Belley cherche donc à impliquer un maximum d'intervenants dans la démarche. Encore une fois, le message à ce propos est clair : « *Les résultats à atteindre et les objectifs visés par les projets ne sont pas modifiables, mais la façon d'y arriver l'est! C'est à ce niveau qu'on souhaite vous interpeller* » (Claude Belley).

**Aux yeux de tous, cette tournée du personnel met en évidence la passion du directeur général et tous se disent prêts à s'impliquer dans les projets.**

Au mois de février 2012, le directeur général et les coordonnateurs entament une tournée auprès des cadres pour leur présenter les plans de réalisation des projets et discuter de la capacité du CRDI à soutenir le rythme d'une telle démarche. À ce moment, M. Belley lance un message clair : « Le CRDI doit dégager des ressources et chacun doit mettre les mains à la pâte pour y arriver. Cela nécessitera des arbitrages difficiles et une optimisation des pratiques si l'on veut en arriver à dégager les marges de manœuvre nécessaires. » Par cette tournée du personnel, on souhaite que chacun s'implique et se mobilise pour atteindre les résultats escomptés. À cette étape de la démarche, on veut amener la gestion de projet à influencer les activités courantes de l'organisation. En d'autres termes, on cherche à clarifier comment les projets équipent les gens pour mieux influencer les processus au sein du CRDI.

## État actuel du projet

La mise en œuvre de la planification stratégique est maintenant entamée depuis deux ans. Les projets découlant des cinq enjeux stratégiques évoluent à des rythmes différents, selon la priorisation des enjeux réalisée au début de la démarche. Les objectifs visés par les projets sont clairement définis et ont été communiqués à l'ensemble du personnel de l'établissement qui semble mobilisé à les atteindre. Chacun semble bien comprendre la pertinence du changement au niveau du modèle de gouvernance et les impacts de ce dernier dans le quotidien des intervenants.

Le départ du directeur général à l'automne 2012 représente néanmoins un enjeu de taille pour la pérennité du projet dans l'organisation. Tel que mentionné plus tôt, le directeur général de l'établissement a agi à titre de porteur du dossier et incarne en soi le changement au sein du CRDI Normand-Laramée. Le succès de la démarche a reposé jusqu'à présent en grande partie sur ses épaules et il est difficile de savoir si le changement est suffisamment ancré dans l'organisation

pour survivre à son départ. Dans tous les cas, le futur directeur général devra reprendre le dossier en main et continuer de renforcer le message. Aussi, il importe que les prises de décisions de ce dernier soient cohérentes avec les nouveaux modes de fonctionnement, notamment en ce qui a trait à l'allocation des ressources et aux éléments à prioriser dans l'organisation.

## **Facteurs de succès de la démarche**

Le changement entamé par le CRDI Normand-Laramée correspond à un changement culturel majeur qui semble être sur la bonne voie. Bien qu'on ne puisse encore parler d'une implantation réussie compte tenu de l'avancement du projet, on sent que le projet est bien ancré et que les différents acteurs sont engagés dans des modifications de pratiques. Regardons maintenant quelques facteurs qui semblent avoir influencé positivement la démarche.

D'abord, on constate que la démarche suivie par le CRDI Normand-Laramée semble efficace pour prendre en compte divers enjeux généralement associés à des transformations organisationnelles majeures. La documentation à cet effet identifie trois enjeux : un enjeu de légitimation, c'est-à-dire dans quelle mesure des efforts sont faits pour s'assurer de la légitimité du changement proposé aux yeux des personnes concernées; un enjeu de réalisation, c'est-à-dire dans quelle mesure des efforts sont faits pour développer les capacités organisationnelles nécessaires à la réalisation du changement et, enfin, un enjeu d'appropriation, c'est-à-dire dans quelle mesure des efforts sont faits pour faire en sorte que les personnes concernées s'investissent dans le changement proposé.

Au niveau de la légitimation du changement, il appert évident que le directeur général présente dès le départ une vision claire et forte de ce qu'il souhaite que son organisation devienne. Au départ de la démarche, la situation insatisfaisante et les lacunes du modèle de gestion sont claires : On est loin de la vision construite au cours d'une première étape de planification stratégique et on évolue dans un modèle de gestion hautement fonctionnel où chacun travaille pour sa direction au lieu de travailler ensemble à la réalisation d'un projet organisationnel commun. Au-delà de présenter une image claire de l'orientation visée, on multiplie les moyens de communication pour amener cette vision à toutes les personnes concernées. Tant à l'interne qu'à l'externe, le directeur général travaille son terrain et agit comme porteur de la vision en effectuant diverses tournées pour communiquer la direction que doit prendre le CRDI et les raisons pour lesquelles ce changement est nécessaire.

Au niveau de la réalisation du changement, le directeur général se préoccupe d'identifier divers « champions » (les coordonnateurs) pour porter les projets et il mobilise également l'ensemble de son comité de direction. Pour se donner la capacité de changer, il met à la disposition des coordonnateurs de projet et du CDG des experts en gestion de projet et en gestion de performance. On crée aussi un nouveau poste de spécialiste en gestion de performance où la personne responsable soutiendra en continu les coordonnateurs de projet.

Au niveau de l'appropriation du changement, on s'efforce dès le départ d'impliquer une masse critique d'intervenants, d'abord en les consultant dans le cadre de la démarche de planification stratégique, puis en les formant pour que le changement soit une expérience de succès. À travers une communication soutenue, les acteurs des différents niveaux comprennent l'intérêt de changer. Les gens sont également appelés à contribuer et à participer au projet organisationnel. On s'efforce aussi de mesurer les retombées des projets, ce qui contribue grandement à l'appropriation du changement par les intervenants. En outre, même si les orientations sont claires, on laisse aussi aux gens une marge de manœuvre pour s'approprier les nouvelles façons de faire. À titre d'illustration, pensons ici à la période d'apprentissage ayant permis aux coordonnateurs de projet de s'approprier les différents outils en gestion de projet.

## **Conclusion**

La documentation de l'expérience vécue par le CRDI Normand-Laramée démontre clairement la façon suivant laquelle cette organisation est en train de passer d'un modèle de gestion fonctionnelle à un modèle de gestion matricielle. Dans la mesure où l'on souhaite gérer plus efficacement la complexité que représentent les organisations du domaine de la santé, ce modèle de gestion présente plusieurs caractéristiques intéressantes. Comme le stipule Rondeau (2011), afin de gérer plus efficacement la complexité, il importe que les organisations transforment leur modèle de gestion. Jusqu'ici, la complexité a été gérée de façon bureaucratique, par des méthodes fondées sur la division du travail et centrées sur l'accomplissement de tâches spécifiques, dans un cadre de responsabilités déterminées. Sous ce modèle, la qualité du résultat final est tributaire d'une multitude d'interventions menées par une multitude d'acteurs de façon discrétionnaire.

Mais pour véritablement prendre en compte une activité aussi complexe que la dispensation des soins de santé dans un système complexe, la gestion doit évoluer vers une forme d'organisation du travail qui favorise la collaboration et le travail en équipe d'intervention, le partage de responsabilité et l'atteinte d'un résultat final qui répond directement aux besoins d'un client.

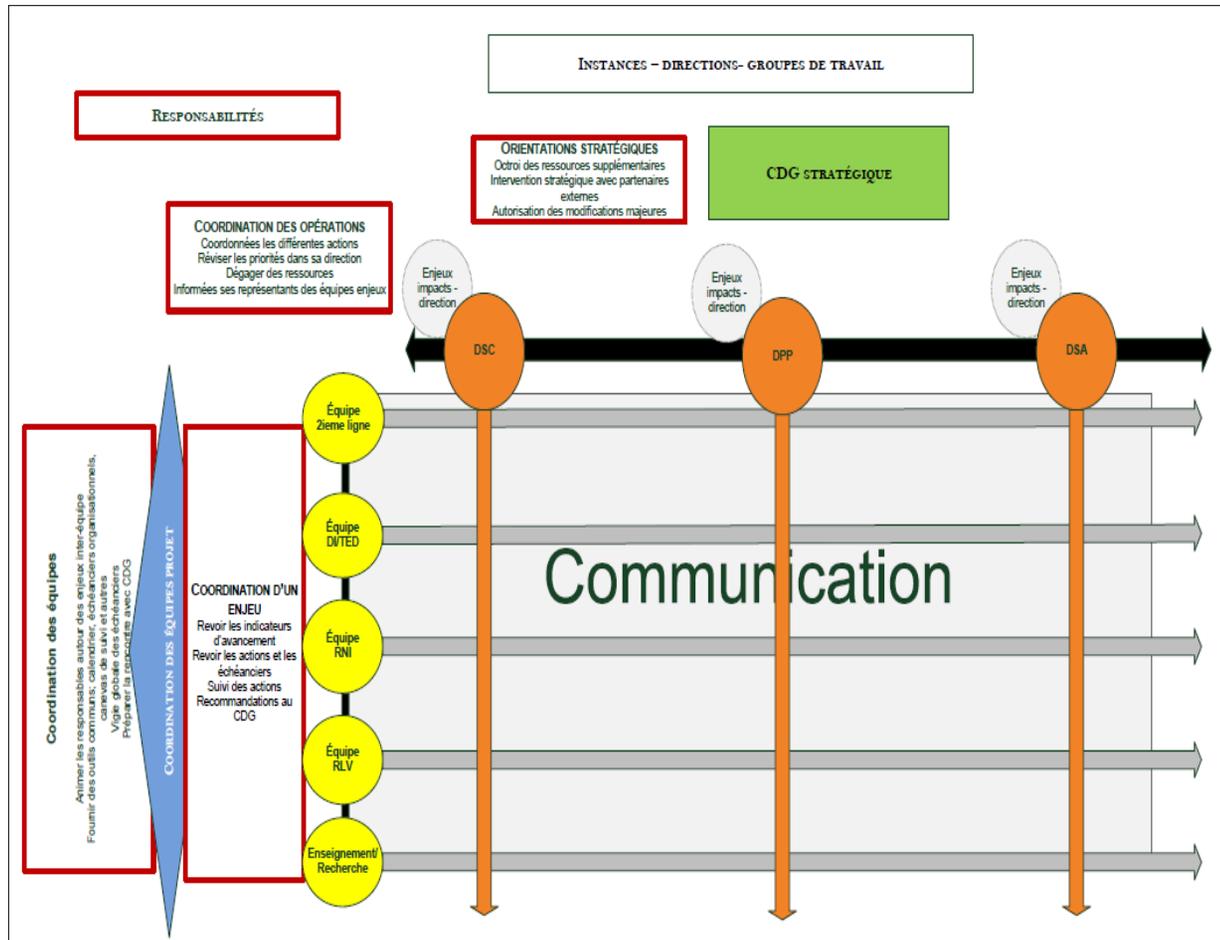
Penser en termes de gestion matricielle, c'est mettre l'accent sur le processus d'intervention plutôt que sur les actions individuelles d'acteurs distincts. Pour ce faire, on doit réussir à mettre en place des équipes autonomes ayant pour mission d'intervenir de façon ciblée afin d'obtenir des résultats souhaitables relativement à un problème défini pour un client donné.

Dans une perspective de gestion matricielle, le CRDI Normand-Laramée a formé cinq équipes de projet pour travailler sur cinq enjeux découlant de la planification stratégique. Ce faisant, il s'écarte d'une gestion fonctionnelle pour centrer ses efforts vers une action concertée d'équipes de travail qui sont à revoir les processus de dispensation des soins. À échéance, l'organisation même du travail en sera modifiée. Pour la suite des choses, il importe que le CRDI consacre des efforts importants pour soutenir les nouveaux modes de fonctionnement, notamment au niveau du modèle de gouvernance et des rencontres entre le CGS et les coordonnateurs de projet. En effet, les discussions lors de ces rencontres doivent porter sur des éléments à nature stratégique (enjeux, opportunités, ressources, etc.) et non sur des éléments à caractères opérationnels. Lors de ces rencontres mensuelles, le comité de gestion stratégique doit continuer de poser des questions à caractère stratégiques, doit prendre des décisions qui éclaireront et soutiendront les coordonnateurs de projets et spécifier les attentes pour les prochaines rencontres. En d'autres termes, le comité doit continuer à aligner stratégiquement le travail des équipes de projet. Il ne faut également pas lâcher prise sur l'allocation des ressources en fonction des cinq enjeux. Ceci envoie un message clair aux employés quant au sérieux de la démarche entreprise et la direction suivie par le CRDI Normand-Laramée. En outre, on devra continuer d'appliquer des méthodes de travail qui conservent cet esprit, notamment dans la constitution d'équipes où il importe de choisir les participants en fonction de leur contribution respective et non pour des questions de représentation. Aussi, une véritable gestion matricielle porte sur des processus organisationnels et non sur des projets ayant une durée de vie limitée. Bien que le CRDI ait réussi avec succès à franchir cette étape, travailler sur des projets transversaux représente un premier degré de maturité organisationnel en gestion matricielle. Étant plus facile de mobiliser des gens autour d'enjeux que sur des activités courantes et des processus, cette démarche est tout à fait adéquate comme point de départ. Néanmoins, cette structure ne peut être pérenne à long terme et représente un modèle transitoire entre la gestion fonctionnelle et la gestion matricielle. Pour franchir un second seuil de maturité, la prochaine étape consiste à identifier des processus transversaux sur lesquels travailler au sein de l'organisation.

En somme, l'évolution d'une gestion fonctionnelle vers une gestion matricielle a engendré des changements majeurs au niveau du modèle de gouvernance, de l'allocation des ressources et aussi

dans les pratiques de gestion employées au CRDI. Cette manière innovante de gérer a eu des retombées intéressantes dans l'établissement et force est de croire que les équipes réussiront à accomplir leurs projets tout en mesurant les retombées de leurs actions sur la performance globale du CRDI Normand-Laramée.

## Annexe 1 : Organigramme de la Planification Stratégique



## Annexe 2 : Modèle - Charte de Projet

<b>TITRE DU PROJET</b>	
<b>Mandataire</b>	
<b>Coordonnateur de projet</b>	
<b>Date de début prévue:</b>	
<b>Date de fin prévue :</b>	
<b>DESCRIPTION DU PROJET</b>	
<p><b>Contexte :</b> <i>(Décrire brièvement la raison d'être du projet. Cette section sert à communiquer à l'interne et à l'externe l'importance de ce projet et à établir le lien entre le projet et les objectifs stratégiques de l'organisation.)</i></p>	
<p><b>Objectif(s) du projet :</b> <i>(Formuler un ou des objectifs SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel) qui décrivent précisément les résultats à atteindre.)</i></p>	
<p><b>Contour du projet:</b> <i>(Indiquer s'il faut tenir compte de certaines contraintes, directives ministérielles ou si une approche est privilégiée par la direction. Indiquer également ce que le projet inclut et ce qu'il exclut.)</i></p>	

## ÉVALUATION DES RISQUES, DES COÛTS ET DES BÉNÉFICES

<b>Parties prenantes</b> ( <i>personnes ou organismes pouvant aider ou nuire au projet</i> ) :	<b>Risques</b> ( <i>Éléments pouvant mettre en péril l'atteinte des objectifs</i> )
Évaluation des coûts	Bénéfices potentiels

## RESSOURCES HUMAINES REQUISES

<b>Membres de l'équipe de projet</b>	<b>Rôles et responsabilités</b>
--------------------------------------	---------------------------------

## APPROBATION

Approuvé par :

Date :

### Annexe 3 : Modèle - Fiche de Planification

<b>Titre du projet :</b>
<b>Coordonnateur de projet :</b>

Légende du tableau	
	L'action ou l'étape est terminée
	L'action ou l'étape est débutée et se déroule selon les prévisions
	L'action ou l'étape est débutée mais il y a quelques retards
	L'action ou l'étape est débutée mais il y a des grands retards ou rencontre des écueils importants
	L'étape dont la date de début n'est pas arrivée ou prévue dans une année subséquente

Objectifs spécifiques	Indicateurs	Cibles échéanciers	Responsable	Principales Étapes	État d'avancement	Suivi/ commentaires	Livrables

**Annexe 4 : Modèle - Plan de réalisation**

**Plan de réalisation du projet**

Principales étapes	Actions à entreprendre	Responsable			
		Membre 1	Membre 2	Membre 3	Membre 4
	Sep 1				
	Sep 2				
	Sep 3				
	Sep 4				
	Oct 1				
	Oct 2				
	Oct 3				
	Oct 4				
	Nov 1				
	Nov 2				
Nov 3					
Nov 4					
Déc 1					
Déc 2					
Déc 3					
Déc 4					
Jan 1					
Jan 2					
Jan 3					
Jan 4					
Fev 1					
Fev 2					
Fev 3					
Fev 4					