

Secrétariat du Conseil du trésor

**La gestion en mode matriciel et transversal (GMT)
et la gestion agile et organique (GAO)**

Présentation et analyse de 8 cas - données secondaires

Par :

Gregory Michel, Assistant de recherche
Réal Jacob, Professeur honoraire
Pôle santé HEC Montréal

Avec la collaboration de :

Ariane-Hélène Fortin, Chargée de projets
Nadia Benomar, Chargée de projets
Denis Chênevert, Professeur titulaire et Directeur
Pôle santé HEC Montréal

2 Octobre 2020



Introduction

Ce document est divisé en trois parties :

- Présentation synthétique des éléments clés de 8 cas réalisés à partir de données secondaires représentant la gestion en mode matriciel et transversal (GMT) et des formes d'organisation et de gestion agiles et organiques (GAO);
- Analyse horizontale des 8 cas en lien avec la revue de la documentation sur le sujet déposée au Secrétariat du Conseil du Trésor (juillet 2020);
- Sources d'information pour la préparation des cas et autre documentation complémentaire.

Un rappel

Dans la revue de la documentation déposée au SCT, nous avons insisté sur le caractère « contextualisé » du déploiement de la GMT ou des modes de GAO. Il n’y a donc pas d’approche unique (« *one size fits all* »). Dans tous les cas présentés dans ce document, les données secondaires disponibles permettaient de comprendre les intentions des leaders derrière l’initiative en lien avec leur contexte (pourquoi), de préciser les objectifs recherchés et le mode d’organisation retenu (vers quoi) et de saisir l’approche de mise en œuvre et des facteurs clés de succès pertinents à leur contexte organisationnel (comment).

Nous avons donc retenu cette logique pour synthétiser les cas retenus.

Partie 1 : Synthèse de 8 cas – données secondaires

Pour chaque cas, nous identifions :

- Le focus du cas : GMT ou GAO et les principales thématiques;
- Le Pourquoi : le contexte de départ associé au projet de GMT ou GAO;
- Le Vers Quoi : objectifs poursuivis, enjeux, caractéristiques du mode GMT ou GAO retenu;
- Le Comment : les grands jalons concernant le rôle des acteurs, le processus de déploiement et les résultats obtenus;
- Les Apprentissages : les facteurs de succès incontournables, les difficultés rencontrées ou les défis relevés.

Des données secondaires sont des données déjà existantes (ex : tirées de la littérature, de documents publics ou de documentation d'organisations rendue disponible aux chercheurs).

Note : Les principales sources d'information associées aux différents cas sont répertoriées à la fin du document.



Établissement francophone, fondé en 1907, HEC Montréal est la plus ancienne des écoles de gestion au Canada, titulaire des trois agréments les plus prestigieux en gestion : AACSB, AMBA, EQUIS.

- 14 356 étudiants, dont 4 149 internationaux
- Plus de 100 programmes d'études
- Enseignement en français, anglais et espagnol
- 285 professeurs de carrière distribués dans 11 départements disciplinaires; 677 personnels administratifs
- 34 chaires et 25 centres de recherche et pôles de transfert
- Plus de 96 000 diplômés

Cas GMT

Pôles de transfert

HEC Montréal

Focus

Gestion en mode transversal

Collaboration interdisciplinaire
et intersectorielle

POURQUOI – le contexte de départ

Démarrage du projet : 2008

Raisons principales

- Période importante de compressions budgétaires dans les universités et constat qu'elles seront récurrentes pour plusieurs années;
- Plusieurs bilans sur l'avenir des grandes écoles de gestion dont :
 - Ouverture à l'interdisciplinarité;
 - Importance des thématiques transversales (ex. : entrepreneuriat, développement durable);
 - Davantage de partenariats avec les milieux de pratique permettant un transfert des connaissances développées en recherche.

VERS QUOI – la création de pôles de transfert

Objectifs

- Développer de nouvelles capacités stratégiques qui vont permettre à HEC de se démarquer dans de nouveaux domaines de connaissances basés sur l'interdisciplinarité et l'intersectorialité, en enseignement, recherche, formation des cadres et dirigeants, transfert des connaissances ;
- Développer de nouvelles sources de fonds propres (ex. : revenus de recherche collaborative - et non seulement de subventions de recherche -, inscriptions d'étudiants dans de nouveaux programmes diplômants et non diplômants).

Enjeux

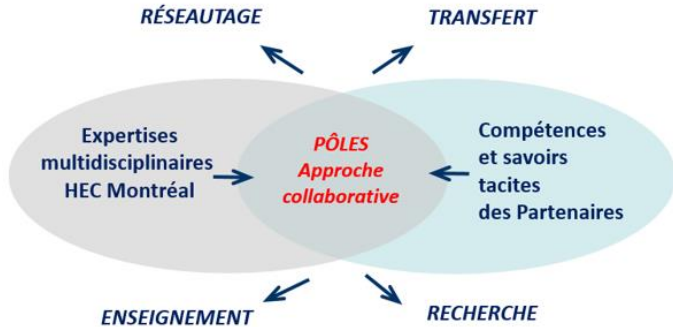
- *Humain* : comment amener des professeurs de disciplines différentes à collaborer en transfert des connaissances vers le terrain, alors qu'ils sont déjà très accaparés par leurs tâches normales et de nouvelles normes d'excellence en enseignement et en recherche ?
- *Politique* : comment amener des directions de départements académiques à s'impliquer dans la collaboration au-delà de leur territoire politique (structure d'appartenance par domaine) ?
- *Économique* : comment développer de nouvelles capacités stratégiques en transfert dans un contexte de rareté de ressources financières ?

VERS QUOI – la création de pôles de transfert transversaux

Mission d'un Pôle

Créer une relation dynamique entre l'expérience des milieux de pratique et l'expertise de la recherche universitaire en vue de générer des retombées autant professionnelles (ex: accompagnement, formation, outils) qu'académiques (ex: enseignement, recherche)

Cadre de référence



Pôlesanté
HEC MONTRÉAL

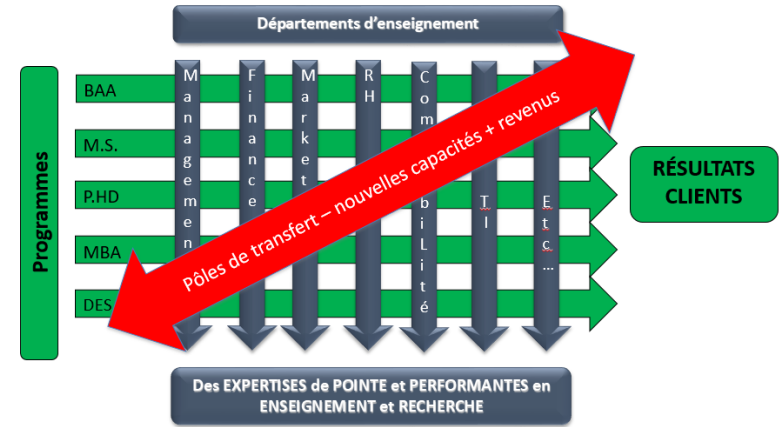


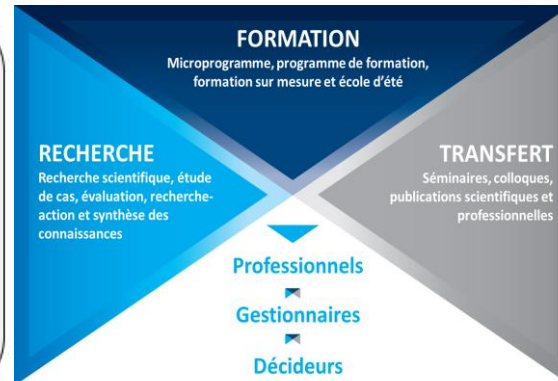
Illustration 1

Le Pôle santé HEC Montréal est une plateforme qui génère et diffuse de la connaissance autour des meilleures pratiques en gestion de la santé. Il permet un maillage synergique entre les expertises académiques et les milieux de pratique afin de développer et transférer de la connaissance. Pour ce faire, il crée des équipes sur mesure pour chaque projet de recherche, formation ou accompagnement en regroupant des professeurs-chercheurs de disciplines complémentaires, chargés de projets, professionnels de recherche et étudiants.

- Microprogramme en amélioration de la performance et des processus en santé et services sociaux pour cadres en exercice (DESG)
- MBA - International Healthcare Management avec la Frankfurt School of Finance & Management
- Programmes pour cadres Lean Santé et Performance hospitalière
- École contextualisée CHU Ste-Justine – Pôle Santé HEC
- Programme national des leaders en santé (MSSS)
- Programme formation continue Association des chirurgiens dentistes du Québec

TOYOTA KATA @ UNIVERSITY

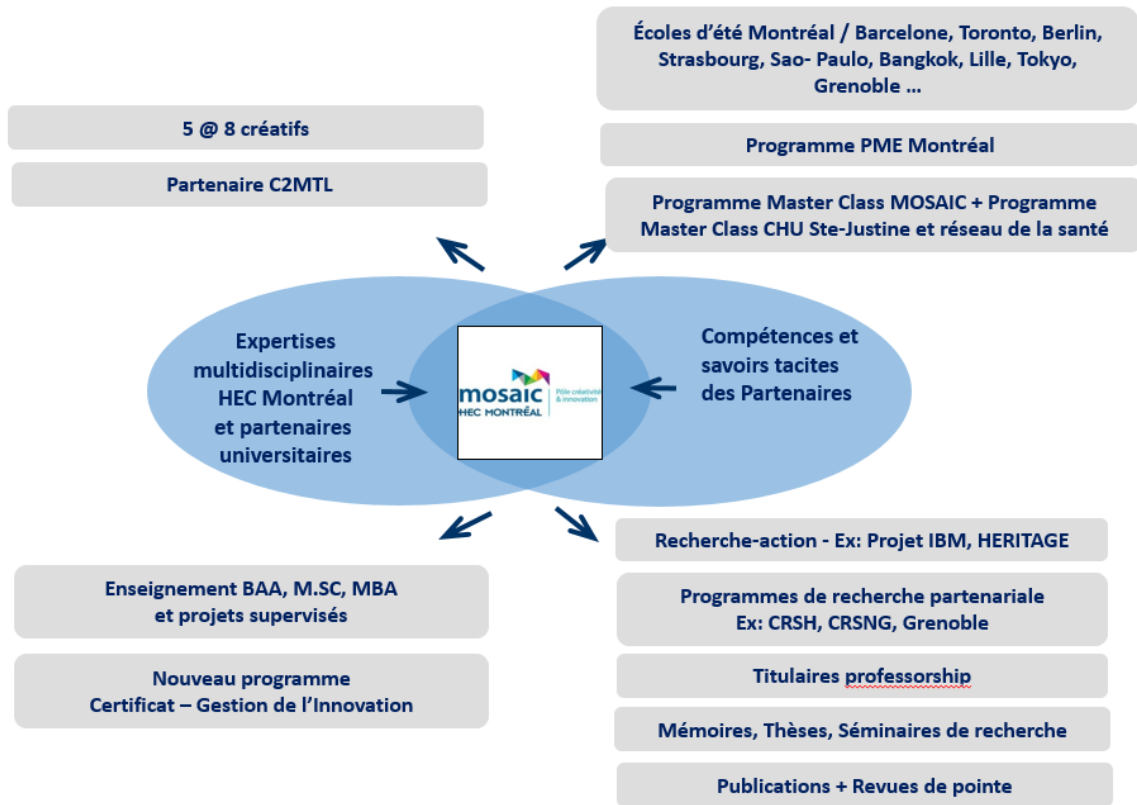
- Plus de 40 projets de recherche- action réalisés
- Numéros spéciaux revues
- 6 unités de recherche (centre, chaire) partenaires provenant de 3 universités
- Partenaire clé du Consortium santé universitaire
- Mémoires M.Sc., projet supervisés et thèse



- +70 séminaires en ligne
- Plusieurs colloques
- Partenaire de contenu revue Le Point en santé
- Produit CAPTE (sous License avec CHU)

CIUSSS, CISSS, CHU, Ministère, Institut santé publique, etc...

Illustration 2



Mosaic est le pôle multidisciplinaire de formation et de recherche d'HEC Montréal spécialisé en management de l'innovation et de la créativité.

Mosaic est un accélérateur d'innovation et de créativité. La mission de Mosaic est d'aider les dirigeants et les organisations à relever le défi de l'innovation en s'inspirant de méthodologies issues de l'industrie créative, et en faisant évoluer leur pratique.

COMMENT – les grands jalons

Acteurs

- Pour arriver à la création de Pôles à HEC Montréal : Identification d'un leader stratégique de projet (professeur senior) et intégration au comité de direction, création de la Direction valorisation des connaissances et transfert;
- Leader stratégique = rôles de champion et parrain au début; rôle de parrain après les premiers succès;
- Mobilisation de communautés de professeurs de disciplines différentes, mais aux intérêts communs (ex. : des collègues en finance, en GRH, en logistique, en TI, en management... qui se passionnent pour la gestion de la santé) pour fonder des pôles;
- Identification d'un duo de professeurs-champions par pôle.

Processus

- Priorisation des thématiques-pôles selon le potentiel stratégique de développement;
- Approche incrémentale de déploiement : identification d'un premier pôle à succès, apprentissages et poursuite avec un second pôle;
- Pour chaque pôle, avec le duo de professeurs-champions, élaboration d'un « plan d'affaires » et d'un programme d'activités en impliquant les partenaires externes (ex. : programmation en recherche collaborative, en activités de transfert et en enseignement);
- Rencontres de suivi très régulières entre le leader stratégique et les professeurs-champions pour assurer la cohérence entre pôles et avec la stratégie de la Direction valorisation des connaissances et transfert;
- En parallèle, déploiement d'une stratégie de communication formelle et informelle, interne et externe; valorisation des résultats tant au niveau des partenaires externes qu'au niveau des dimensions académiques.

Résultats

Pour HEC Montréal

- Plus d'une douzaine de nouvelles capacités stratégiques transversales dans les domaines variés (santé, entrepreneuriat, familles en affaires, créativité et innovation, médias, sport, énergie, développement durable, innovation sociale...);
- Nouvelle visibilité dans les milieux de pratique;
- Positionnement concurrentiel amélioré;
- Enrichissement de l'offre de services dans les programmes d'enseignement et de formation continue; complémentarité avec les autres composantes en recherche (ex. : Chaire, centre de recherche);
- Génération de nouvelles sources de financement (ex : dons majeurs/millions \$ associés à certains pôles, partenariats financiers, financement associé à la recherche commanditée ou contrats de recherche en organisation;

Pour les Pôles

- Leadership reconnu à l'international [ex. : Mosaic, Pôle santé] et au plan national [ex : Pôle entrepreneuriat/Familles en affaires, Ideos, Pôle E3];
- Retombées importantes en enseignement, en recherche collaborative, en formation exécutive et en transfert;
- Création de postes autofinancés de professionnels de recherche et de chargés de projet;
- Fertilisation croisée entre pôles [ex. : Pôle Santé + MOSAIC];
- Reconnaissance par une signature commune — logo.

Pour les professeurs

- Élargir leur champ d'action en enseignement et en recherche au-delà de leur discipline d'appartenance;
- Accès à de nouvelles sources de financement comme chercheur et pour leurs étudiants;
- Ouverture à de nouveaux terrains d'expérimentation;
- Accès à de nouveaux réseaux de collègues et de leaders des milieux de pratique.

APPRENTISSAGES – leçons apprises

Facteurs de succès/les incontournables

- Le respect du cœur de métier : les pôles n'existent pas « en parallèle » au cœur de métier d'une université, soit l'enseignement et la recherche; ils représentent une approche complémentaire pour enrichir l'exercice du métier de professeur d'université et de l'enseignement;
- Le soutien du directeur général de HEC Montréal qui a joué un rôle clé dans la reconnaissance de cette approche transversale complémentaire à la matrice traditionnelle Disciplines/Programmes (ex. : lors de ses présentations à l'ensemble du corps professoral, il réserve toujours une partie pour les pôles, leurs activités et leur contribution à HEC);
- Une approche contextualisée de structuration et de financement de chaque pôle selon les caractéristiques de son écosystème;
- Le déploiement des pôles selon une logique de communautés d'intérêts (*bottom-up*) plutôt qu'une approche hiérarchique (*top-down*);
- Un leadership de changement solide : parrain stratégique : DG + comité de direction, parrain-champion stratégique : direction de la valorisation/transfert; duo de professeurs — champions opérationnels;
- L'approche collaborative des pôles avec les milieux de pratique et la sensibilité des pôles à leurs besoins en termes de contextualisation des meilleures pratiques de gestion, de développement de connaissances contextualisées, de formations personnalisées, d'accompagnement, etc.
- Des résultats concrets autant pour les milieux de pratique (ex. : outils, programmes de formation continue, réseautage) que pour le volet académique (ex. : cas en enseignement, articles académiques, nouveaux cours diplômants);

Principales difficultés ou défis

- L'approche s'est centrée sur les professeurs et a moins impliqué les directions départementales — disciplinaires; améliorer les processus de sensibilisation et de communication auprès des départements en insistant sur le fait que la fonction transfert ne vise pas à créer de « nouveaux départements » et que les professeurs demeurent formellement rattachés à leur domaine disciplinaire;
- La logique transfert est souvent vue comme secondaire aux fonctions enseignement et recherche en milieu universitaire; il a fallu être vigilants pour s'assurer que l'implication d'un professeur en transfert lui permettrait aussi de contribuer à sa performance en enseignement et en recherche;
- L'approche transversale des pôles de transfert a été construite autour de la dimension académique de HEC; on a sous-estimé l'alignement des services de soutien administratifs avec les besoins différents des Pôles, exigeant souplesse et adaptation des processus (ex : multiplicité des comptes par Pôles – 1 compte par projet – justification financière d'embauche de personnel sur des projections de croissance ou projets en cours de signature, dégagement de fonds de développement à partir de fonds de recherche, etc.); donc, établir des mécanismes de coordination spécifiques avec certains services clés comme, par exemple, avec la direction des finances.



Construite par Alumax au coût de 1 milliard de dollars, l'aluminerie de Deschambault expérimente les équipes semi-autonomes (ESA) depuis sa fondation en 1992, sous le nom de Luralco Québec Inc., avant d'être acquise par Alcoa, en 1998.

Comptant aujourd'hui 464 employés non syndiqués, l'usine de Deschambault a une capacité de production annuelle de 260 000 tonnes métriques de lingots d'aluminium destinés aux fonderies pour la fabrication de pièces moulées, notamment pour le secteur de l'automobile.

Cas GAO

Gestion par équipes de travail Alcoa — Aluminerie de Deschambault

Focus

Équipes de travail responsabilisées
et leur pérennité

POURQUOI – le contexte de départ

Démarrage du projet : 1989

Raisons principales

Un contexte des affaires marqué par de nouvelles tendances pour des structures organisationnelles plus aplaties et des modes de gestion valorisant les personnes.

- L'usine d'Alcoa Deschambault a été fondée dans l'esprit des courants socio-techniques et de la qualité de vie au travail des années 80-90;
- Une usine plus petite avec des équipes responsabilisées non syndiquées, un concept unique parmi les filiales d'Alcoa depuis l'acquisition de Lauralco Québec Inc.

VERS QUOI – création d'équipes responsabilisées

Objectifs

- Maintenir de hauts standards en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement ;
- Être en tout point une bonne entreprise citoyenne ;
- Entretien de bonnes relations avec les personnels par une communication ouverte et le développement de l'esprit d'équipe ;
- Créer une organisation où le rôle et l'expertise de chacun sont de plus en plus importants ;
- Encourager la formation continue pour favoriser la responsabilisation de chacun ;
- Viser l'excellence par le contrôle des procédés et la réduction des variations dans la production par une culture d'amélioration continue.

Enjeux

- *Humain* : comment sélectionner, retenir et mobiliser une main-d'œuvre qui adhère aux principes et fondements de la responsabilisation : travailler en équipe, prendre des initiatives et s'adapter à différentes situations ?
- *Organisationnel* : comment maintenir la culture de responsabilisation à travers le temps ?

VERS QUOI – Création d'équipes responsabilisées

1990 : Une usine avec une mission innovatrice

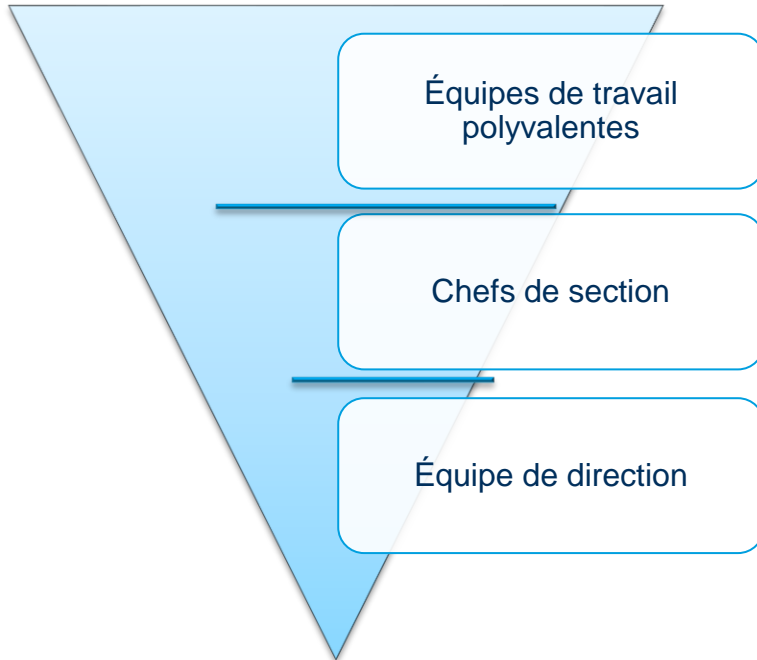
En vue de demeurer un chef de file dans notre domaine, nous de l'Équipe de l'Aluminerie de Deschambault, poursuivons la mission d'utiliser au mieux nos ressources pour produire en toute sécurité, de l'aluminium de qualité, au meilleur coût, dans les délais requis avec le souci constant de s'intégrer au milieu et de toujours mieux satisfaire nos clients.

Le capital humain : une ressource de premier plan

- L'aluminerie de Deschambault compte seulement trois niveaux hiérarchiques et les équipes sont identifiées comme la base des résultats et de la productivité de l'usine.
- Responsabilités et autonomie des équipes :
 - ✓ Organisation quotidienne du travail; (production, approvisionnement, qualité, entretien)
 - ✓ Rencontres de travail;
 - ✓ Établissement et le suivi du budget ;
 - ✓ Prévention en santé-sécurité ;
 - ✓ Formation continue;
 - ✓ Appréciation de la performance ;
 - ✓ Rémunération;
 - ✓ Gestion du temps supplémentaire ;
 - ✓ Établissement du calendrier des vacances.

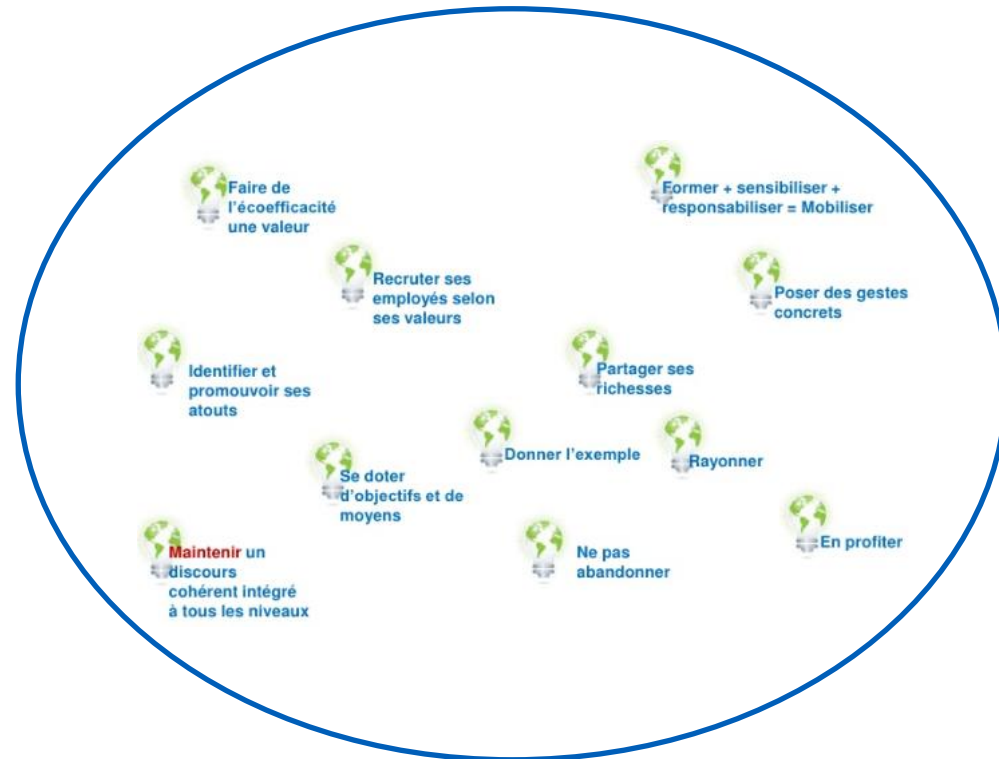
COMMENT – les grands jalons

Principe de la pyramide organisationnelle inversée – 3 paliers



Source : Dompierre et al. (2002)

Les maillons du processus



Source : Développement durable en action (2016)

COMMENT – les grands jalons

Acteurs

- La direction joue un rôle de soutien et de facilitation à travers des rencontres hebdomadaires et mensuelles : *communication directe*. Les chefs de section agissent comme coordonnateurs ou comme coaches;
- Le département des ressources humaines remplit des fonctions de conseil, de support, d'écoute, de vigie et de communication visant à coordonner l'échange d'information à tous les niveaux hiérarchiques tant à l'horizontale qu'à la verticale;
- Les comités intersectoriels (santé et sécurité, qualité, environnement et détermination des échelles salariales) sont dédiés à la gestion des dossiers qui touchent l'ensemble de l'usine.

Processus

- À partir du plan stratégique, les priorités annuelles sont établies et présentées à l'ensemble des employés lors d'une réunion consacrée au Programme d'amélioration continue (PAC). Les secteurs et les équipes développent des objectifs et des plans d'action qui leur sont propres à partir des objectifs annuels. Les résultats sont par la suite évalués sur une base collective et non individuelle;
- À l'*embauche*, la compatibilité de valeurs et de personnalité prime sur la compatibilité des compétences et aptitudes : la transparence, le respect, l'engagement, l'implication, le travail d'équipe et la communication;
- Le *point de vue des employés* est pris en compte à travers différents moyens tels que l'accès direct, le processus de règlement de différends, le sondage d'opinion, l'appréciation de la performance, le journal interne, etc.;
- Le *développement du personnel* est axé sur la formation continue répondant tant aux besoins des employés qu'à ceux de l'organisation. Les employés de tous les niveaux et de tous les secteurs *participent* au processus décisionnel à travers les comités.

Résultats

- En 1998, le taux de roulement du personnel était de 0,35 %;
- Aujourd'hui, l'usine compte plus de 25 ans de supervision minimale :
 - Une réputation florissante. Alcoa figure en 2018 et à plusieurs reprises antérieurement parmi les meilleurs employeurs au Canada;
 - Des employés engagés et fiers; ces derniers offrent un nombre incalculable d'heures de bénévolat dans les activités sociales de l'usine;
 - Des coûts de production optimisés;
 - Des coûts indirects évités en santé, en perte de réputation ou en dépollution;
 - Le laboratoire de l'usine d'Alcoa Deschambault est hautement reconnu et offre des services d'analyse à des clients de partout dans le monde. Son expertise opérationnelle lui a permis d'accueillir le Centre d'excellence mondial des alumineries d'Alcoa;
 - L'aluminerie de Deschambault est le premier producteur d'aluminium au Canada à être certifié pour sa gestion environnementale, soit ISO 14001; elle est aussi certifiée ISO 9001 et ISO 17025 ;
 - Elle est membre Distinction, le degré le plus élevé, du réseau Écolectrique d'Hydro-Québec, qui regroupe les leaders en matière d'efficacité énergétique;
 - L'usine est une référence mondiale en ce qui concerne la gestion de l'eau grâce à son système Rejet zéro d'eau de procédé.

APPRENTISSAGES – leçons apprises

Facteurs de succès/les incontournables

- La cohérence a été établie dès le départ en alignant les orientations opérationnelles avec les orientations humaines;
- La continuation de la philosophie de gestion dans le temps par les équipes successives de dirigeants et de leaders;
- La direction favorise une communication directe avec les employés intégrant une politique de porte ouverte;
- Les chefs de section et les équipes privilégient une communication bidirectionnelle franche et directe;
- L'équipe de direction et les chefs d'équipe apprennent à partager le pouvoir (rôles de soutien et de facilitateur) et laisser toute la place aux opérateurs;
- En sus des équipes de travail responsabilisées, des comités de travail et des équipes de résolution de problèmes sont régulièrement formés pour répondre à des préoccupations ponctuelles ou transversales;
- Les réunions, tant formelles qu'informelles, sont utilisées à profusion;
- L'usine mise sur l'amélioration continue ce qui fait de la gestion du changement une de ses forces; tout nouveau programme s'insère dans un mode d'organisation du travail où les décisions sont prises collectivement par les employés organisés en équipes;
- La création de l'usine dans un contexte de type *greenfield site* a été un atout.

Principales difficultés ou défis

- Le principal défi est survenu au niveau de la gestion de la main-d'œuvre; comme il s'agit d'une usine nouvelle, tous les employés ont à peu près les mêmes profils démographiques et de compétences; comme le taux de roulement est très faible, l'usine a eu de la difficulté à planifier l'évolution de la main-d'œuvre et son renouvellement graduel dans le temps;
- Les dirigeants ont été confrontés à des départs massifs à la retraite et à l'intégration d'une nouvelle main-d'œuvre adhérant aux mêmes valeurs;
- Autre défi : l'attraction, la socialisation, la rétention et le développement d'une masse critique de leaders habilités à gérer en mode coaching dans un contexte de faible supervision et de responsabilisation des équipes.



Cas GMT

CRDI Normand-Laramée

Focus

Dynamique de transformation
d'une logique fonctionnelle
à une logique matricielle - transversale

Le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) Normand-Laramée offre à la population de la région de Laval des services de deuxième ligne en réadaptation aux personnes présentant une déficience intellectuelle (DI) ou un trouble envahissant du développement (TED).

En 2012, le centre comptait plus de 450 employés syndiqués et 1 800 usagers de tous âges.

POURQUOI – le contexte de départ

Démarrage du projet : 2010

Raisons principales

- La création des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux en 2003 a exigé une harmonisation des rôles et responsabilités et des modes de collaboration des différents acteurs du réseau;
- Le CRDI Normand-Laramée doit évoluer vers une offre de services de deuxième ligne, davantage intégrée et spécialisée ce qui implique :
 - Changement dans les manières de fonctionner et de prendre des décisions;
 - Élaboration et mise en œuvre d'un nouveau plan stratégique;
 - Importance de faire la bonne chose, au bon moment, par la bonne personne.

VERS QUOI – la gestion en mode matriciel

Objectifs

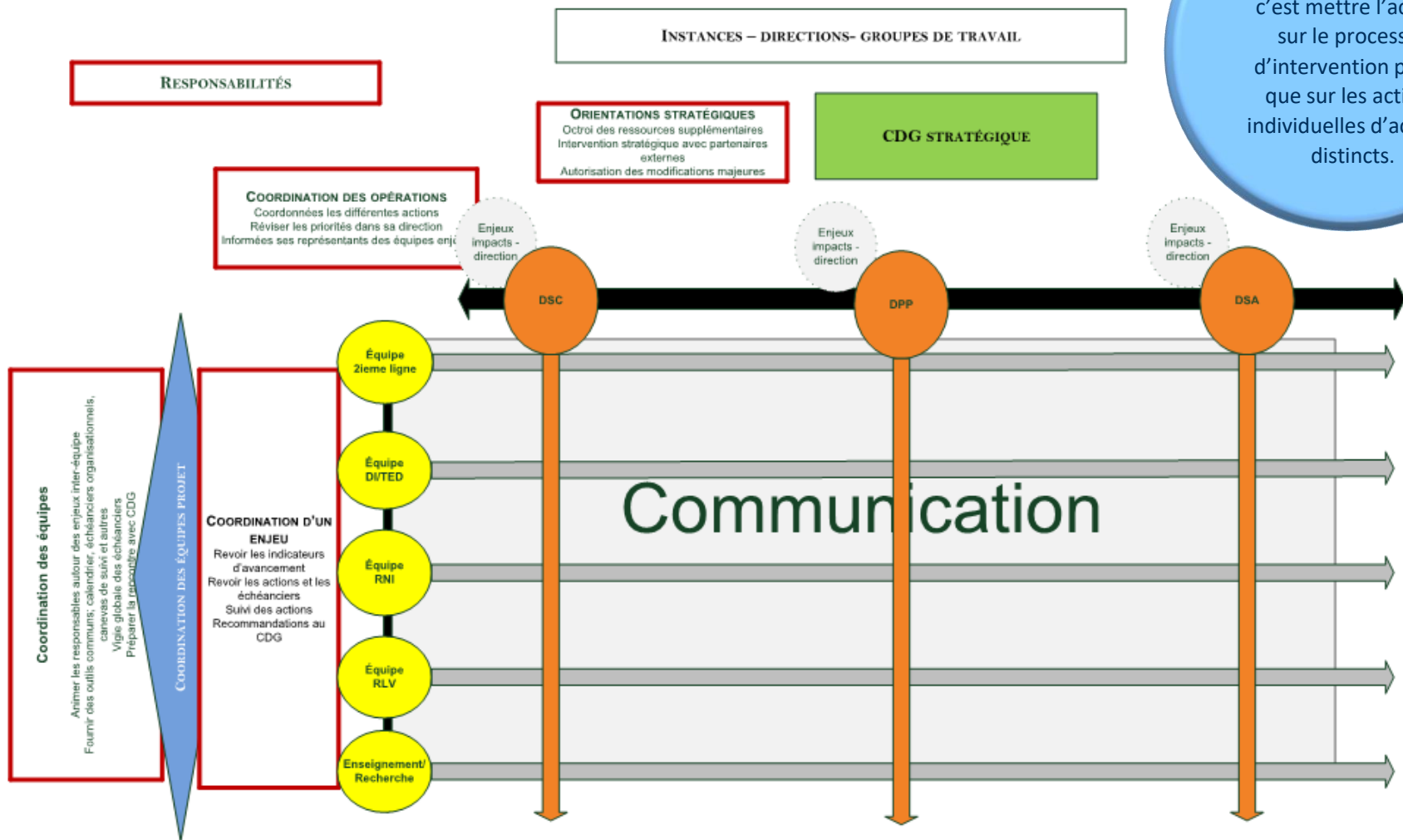
- Passer d'une culture dite traditionnelle à une culture professionnelle fondée sur l'efficacité et la performance;
- Passer d'un modèle de gestion fonctionnel, où chaque membre travaille pour sa direction respective, vers un modèle matriciel privilégiant le travail collectif à travers un projet organisationnel commun;
- Partager les responsabilités vers l'atteinte d'un résultat final qui répond directement aux besoins d'un client spécifique.

Enjeux

- Comment clarifier les rôles et responsabilités spécifiques de la 1re ligne (responsabilité du Centre de santé et de services sociaux) et ceux de la 2e ligne (responsabilité du CRDI) en matière de DI/TED ?
- Comment faire évoluer les pratiques professionnelles centrées sur le traitement des DI vers le traitement des TED?
- Comment développer des ressources partenariales externes au CRDI pour faire face aux besoins diversifiés de la clientèle en matière de logement et d'hébergement ?
- Comment développer ces nouvelles capacités organisationnelles pour faire face aux défis du CRDI à long terme?

COMMENT – les grands jalons

Modèle de gouvernance de la mise en œuvre



COMMENT – les grands jalons

Acteurs

- Création d'un comité de gestion stratégique (CGS) composé des directeurs de chacune des fonctions organisationnelles dans le but d'assurer la bonne gouvernance du projet : décisions stratégiques; négociation des ressources à allouer aux projets transversaux par les coordonnateurs de projets;
- Un spécialiste en gestion de performance assure la coordination de l'ensemble des projets ; à l'externe, le centre rencontre également certains partenaires clés;
- Apport d'expertise de recherche et d'accompagnement en gestion matricielle par le Pôle santé HEC Montréal.

Processus

- Évaluation de l'environnement interne et externe, de la culture organisationnelle ainsi que des acteurs impliqués et de leurs principales préoccupations;
- Mise en place de cinq équipes-projets devant composer avec un comité de direction qui est davantage habitué à gérer de façon fonctionnelle (gestion par spécialisation fonctionnelle);
- Le choix des membres d'une équipe-projet est fait en fonction des contributions respectives de chacun, et non dans le but de représenter une fonction donnée ;
- Définition d'objectifs précis concernant l'accessibilité, la qualité et la continuité des services offerts à la clientèle avec chacun des coordonnateurs;
- Un travail autour d'objectifs à atteindre et non d'enjeux ;
- Le directeur général effectue une tournée du personnel dans le but de réduire l'écart entre le discours de la direction générale et ce qui se passe concrètement sur le terrain;
- Le directeur général et les coordonnateurs entament une tournée auprès des cadres pour leur présenter et discuter des plans de réalisation des projets.

Résultats

- 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;
- Les intervenants travaillent pour le projet organisationnel et non pour l'amélioration de leur propre direction;
- Le changement entamé par le CRDI Normand-Laramée a conduit à un changement culturel majeur;
- Le projet a été bien ancré et les différents acteurs se sont engagés dans des modifications de pratiques.

Source : Parent et al. (2012)

Facteurs de succès/les incontournables

La gestion matricielle porte ici sur des processus organisationnels; toutes les actions sont alignées sur les enjeux stratégiques; la mesure de l'impact est un élément incontournable dans ce cas;

Du point de vue de la gestion du changement, les efforts déployés sont à trois niveaux :

- *Légitimation* - efforts pour s'assurer de la légitimité du changement proposé aux yeux des personnes concernées : le directeur général présente dès le départ une vision claire et forte de ce qu'il souhaite que son organisation devienne; les moyens de communication sont multipliés pour amener la nouvelle vision à toutes les personnes concernées; à l'interne aussi bien qu'à l'externe, le directeur général intervient sur le terrain et agit comme porteur de la vision;
- *Réalisation* - efforts pour développer les capacités organisationnelles nécessaires à la réalisation du changement : le directeur général identifie divers « champions » (les coordonnateurs) pour porter les projets et il mobilise également l'ensemble de son comité de direction; il met à la disposition des coordonnateurs de projet et du CDG des experts en gestion de projet et en gestion de performance;
- *Appropriation* - efforts entrepris afin de faire en sorte que les personnes concernées s'investissent dans le changement proposé : dès le départ, une masse critique d'intervenants est impliquée, d'abord en les consultant dans le cadre de la démarche de planification stratégique, puis en les formant ; à travers une communication soutenue, les acteurs des différents niveaux comprennent l'intérêt de changer; les retombées des projets sont mesurées; malgré la clarté des orientations, les gens ont besoin d'une marge de manœuvre pour s'approprier et adapter les nouvelles façons de faire.

Principales difficultés ou défis

- Au départ, les acteurs n'avaient pas su identifier des objectifs précis; par conséquent, l'identification d'indicateurs de performance s'avérait difficile;
- Les équipes ont eu besoin d'accompagnement en gestion de projet et en gestion de performance; elles n'étaient pas familières avec ces approches de gestion;
- Il y a eu certaines confusions à établir la différence entre un objectif, une étape de projet, un livrable, un indicateur de résultat et un indicateur d'avancement.
- *Solutions apportées*
 - Un accompagnement individuel a été fourni par le Pôle santé HEC Montréal aux coordonnateurs dans la planification de leur démarche; il s'agissait de coaching individuel pour identifier des objectifs à atteindre, des indicateurs de performance et d'avancement, des étapes essentielles à réaliser, etc.
 - Les accompagnateurs ont facilité le développement et l'utilisation d'un modèle de charte de projet, une fiche de planification (avec objectifs et indicateurs) ainsi qu'un plan de réalisation avec échéancier;
 - Les outils développés ont permis de communiquer les informations pertinentes lors des rencontres mensuelles avec le CGS de façon efficace et standardisée.

À éviter

- En gestion en mode matriciel, il importe de ne pas tomber dans le piège d'inclure des personnes de toutes les fonctions au sein des différentes équipes de mise en œuvre; on cherche d'abord des contributeurs motivés et non des représentants avec leur propre agenda;
- Il ne faut également pas lâcher prise sur l'allocation des ressources en fonction des enjeux; ceci envoie un message clair aux employés quant au sérieux de la démarche entreprise et la direction visée;
- En cas de départ d'un acteur important, les prises de décisions d'un nouvel acteur doivent être 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.

Il est important de noter que mobiliser des gens autour de certains enjeux plutôt que sur des activités et des processus à portée limitée n'est qu'un point de départ de la transition vers la gestion matricielle. La prochaine étape consiste à identifier des processus transversaux sur lesquels travailler au sein de l'organisation.



Cas GMT – communautés

Communities@Work Schneider Electric (SE)

Focus

Communautés de pratique comme approche de gestion en mode transversal et collaboratif

Multinationale française, Schneider Electric fabrique et propose des solutions énergétiques et d'automatismes numériques pour l'efficacité énergétique et le développement durable. Forte de ses 27,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019, la compagnie compte plus de 135 000 employés dans le monde.

En 2018, l'entreprise comptait 160 communautés de pratique associées à 76 secteurs d'affaires et 68 domaines fonctionnels et opérationnels.

POURQUOI – le contexte de départ

Démarrage du projet : 2011

Raisons principales

- Évolution d'une approche Produits vers une approche Solutions nécessitant des connaissances applicatives partagées;



Stockage de données

Bibliothèque,
Base de données...
(ex. SE.com, PI@net...)



Partage de connaissance

Forums Web,
bonnes pratiques, réunions web...
(ex. Communauté IHM en 2010)



Collaboration,
Co-création

Wikis, Blog, réseaux sociaux
d'entreprise...
(ex. Communauté IHM 2011...
Réseau social Schneider 2011)

Source : Gelin (2010)

- Selon une enquête mondiale, seulement 35 % des employés de l'entreprise estimaient que la collaboration était positive entre les équipes et entités;
- Avec l'évolution des technologies sociales et collaboratives, relance d'une expérience antérieure (2003-2007) de communautés de pratique à partir d'une vingtaine de communautés survivantes.

VERS QUOI – la création de communautés de pratique

Objectifs

- Accroître le partage de connaissance et la collaboration interne;
- Briser les silos organisationnels;
- Créer en 3 ans 30 nouvelles CoP actives dans la promotion de la collaboration dans trois domaines critiques soit la R&D, les ventes et la fourniture de solution ;
- Passer des CoP non pilotées aux CoP pilotées.

Enjeux

- Comment concilier le souhait de la direction de mesurer les résultats des CoP pilotées tout en les laissant libres de leurs actions ?
- Comment trouver l'équilibre entre une approche descendante depuis la direction, une approche montante depuis le terrain, une approche fonctionnelle/opérationnelle, une demande de résultats tangibles rapides tout en considérant l'ignorance de ce concept transversal par certains acteurs dans l'entreprise ?
- Comment convaincre les gestionnaires que les CoP peuvent apporter une valeur tangible pour les employés, pour l'entreprise et pour les clients afin qu'ils facilitent la participation de leurs employés ?

COMMENT – les grands jalons

Acteurs

- Un chef de projet avec une solide expérience en gestion des connaissances a été recruté pour piloter l'ensemble du programme; le *sponsor* de la communauté est en général un membre de la haute direction (VP) ou un directeur de département; l'*animateur* de la communauté (*community leader*) consacre 10 à 20 % de son temps de travail à la communauté; les animateurs, provenant d'une vingtaine de pays, sont eux-mêmes regroupés dans une communauté de pratique (*community leaders network*);
- Un *core team* joue le rôle d'animateur de la *community leaders network*, soit : faciliter le partage de bonnes pratiques, s'assurer que les ressources sont allouées en fonction des besoins des CoP; favoriser un contexte propice au partage de connaissances dans une logique d'apprentissage et non de critique; organiser des événements réels et virtuels d'échanges pour les membres et avec des groupes de dirigeants.

Processus

- Recensement des communautés survivantes de la période 2003-2007 et retours d'expérience; le chef de projet présente un plan d'action à trois membres du comité exécutif (TI, RH, et Stratégie) qui avaient identifié les CoP comme stratégie de collaboration; équipe de projet composée de cadres assignés à 5 % de leur temps de travail à la mise en œuvre du programme; un projet pilote a été réalisé en 2011; l'année suivante on lance formellement le programme « *Communities@work* » qui est légitimé par un signal fort venant du PDG soutenu par une communication active du siège social et des relais nommés dans les sites des différentes unités et pays; une charte définit les objectifs et modes de fonctionnement de la communauté (document fondateur) de même que la fonction animation et du lien entre les CoP et l'ensemble de l'organisation.

Résultats

Pour les membres : 97 % des membres sondés (2 400) déclarent que leur communauté a une valeur tangible pour eux; le *Net Activity Score* des CoP est passé de 56 à 74 entre 2013 et 2016;

Extraits d'entrevues de gestionnaires :

- « Les membres les plus actifs dans les CoP sont les plus performants dans les activités; les membres ont considérablement augmenté leurs compétences »

Pour l'entreprise : en un an (fin 2012), 20 communautés ont été lancées; au 1^{er} trimestre de 2016, 160 *communities@work* avec plus de 20 000 membres ont été réparties dans 100 pays, avec plus de 220 animateurs;

Extraits d'entrevues de gestionnaires :

- « La communication et le partage de connaissances ont permis des améliorations dans la qualité des services, l'efficacité, la productivité, l'inventaire et la sécurité; les communautés ont amélioré les temps d'accès au marché et la qualité des produits »

Pour les clients :

Extraits d'entrevues de gestionnaires :

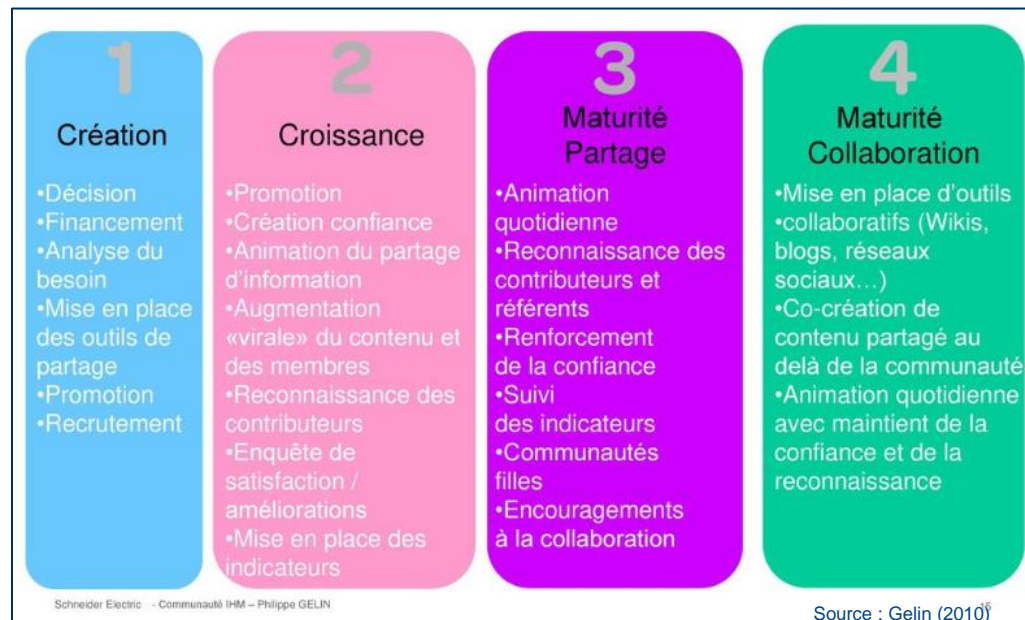
- « La communauté a contribué à résoudre les problèmes des clients par le service après-vente; les communautés ont également contribué à la croissance des ventes croisées, tous pays, tous segments de marché ».

COMMENT – les grands jalons

Un programme de type *Community@work* peut s'inspirer des trois principes suivants :

- La mise en œuvre d'une approche transversale de type CoP doit suivre les mêmes principes (ex : ouverture) que les communautés qu'elle soutient;
- La mesure de la valeur (ex : critères) de l'impact de la communauté doit correspondre au vécu des membres et non être imposée par la hiérarchie;
- La direction d'une approche transversale de type CoP doit être au service des communautés et mettre en place un pilotage inspiré par les besoins des CoP, obtenir le soutien des cadres opérationnels quant à la participation de leurs employés et légitimer le travail des animateurs de communautés.

Plusieurs travaux ont montré l'importance de mettre en place les bonnes activités selon le cycle de vie d'une communauté de pratique



Chez Schneider, on a tenu compte de ce principe de cycle de vie.

APPRENTISSAGES – leçons apprises

Facteurs de succès/les incontournables

L'animation : impliquer et mettre les membres et les animateurs des communautés de pratique au cœur de leur pilotage;

- Un projet-pilote est nécessaire pour tester le terrain en termes de déploiement des CoP;
- Mise en place de divers outils modernes pour les échanges entre les membres de la communauté, peu importe leur géolocalisation;
- Des outils d'interaction communs sont adoptés ou créés par les membres tout le long de l'histoire de la communauté.

La confiance : les membres ont des objectifs et passions communs, une culture de partage et sont prêts à combiner leurs connaissances;

- Une relation de confiance entre les membres pour des échanges désintéressés, mais pour le plaisir de partager leurs connaissances.

La reconnaissance : officialisation du programme de communauté par la haute direction avec un signal fort afin d'inciter les cadres intermédiaires à favoriser les CoP;

- Déploiement d'une structure de gestion facilitant la création de nouvelles communautés;
- Campagne mondiale de reconnaissance de l'implication des participants appelée chez Schneider *Active Community Label*.

La mesure de la valeur exprimée : par les membres des communautés et non par la hiérarchie.

Principales difficultés et défis

Développer un langage commun au point de départ en faisant les distinctions entre une équipe de travail, une équipe de projet, une communauté d'intérêts et une communauté de pratique. Chez Schneider les distinctions suivantes ont été importantes :

- Équipe de projet : membres provenant d'unités hiérarchiques différentes; supervision explicite par la hiérarchie; objectifs communs; contraintes de temps et de coûts;
- Communauté d'intérêts : permet aux membres d'être informés sur un sujet et échanger des idées souvent à partir d'un réseau social d'entreprise;
- Communauté de pratique : groupe de personnes volontaires, provenant de plusieurs secteurs et catégories socio-professionnelles, partageant une pratique commune, mues par un désir de partager des expériences, des outils et des bonnes pratiques dans le but de s'entraider mutuellement, de développer les connaissances d'une pratique ou d'un métier et d'innover.

À éviter

- La collaboration ne peut être commandée, car elle émerge lorsque les bonnes conditions sont réunies;
- Le sur-contrôle du processus de pilotage des communautés de pratique par la hiérarchie peut freiner le partage spontané des connaissances entre les membres et miner la relation de confiance naturelle nécessaire.



Service public fédéral
Sécurité sociale

Le secteur de la sécurité sociale belge comporte un Service public fédéral et une quinzaine d'institutions parapubliques.

Le SPF Sécurité sociale compte :

- 1 350 agents syndiqués ;
- 6 directions générales;
- 5 services d'encadrement.

Cas GMT et GAO Évolution culturelle orientée clients et résultats Service Public Fédéral (SPF) Sécurité sociale de Belgique

Focus

Culture organique soutenue par des pratiques de gestion (ex : cercles de développement) s'inspirant des écrits sur l'entreprise libérée

POURQUOI – le contexte de départ

Démarrage du projet : 2006

Raisons principales

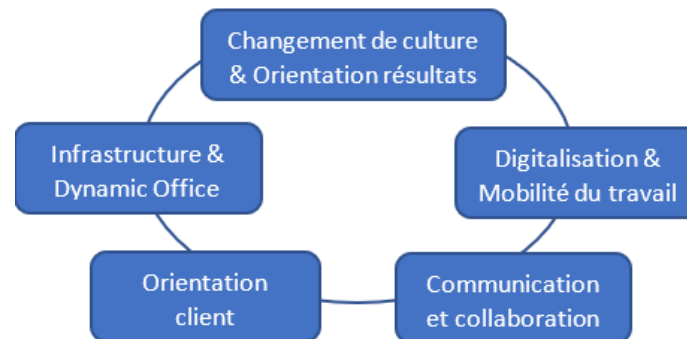
À l'occasion du déménagement et du regroupement des différents services du SPF, le comité de direction a lancé un processus multilatéral intitulé NoVo :

- Changement de culture avec de nouvelles conditions matérielles de travail; un meilleur esprit d'équipe; une responsabilisation des chefs; de nouveaux outils informatiques; la numérisation de procédures ; une gestion performante de la documentation.

VERS QUOI – une culture orientée clients et résultats

Objectifs

- Regrouper le personnel de l'administration centrale dans un environnement de travail « dynamique » avec une numérisation maximale des informations et des activités, pour une réalisation des missions « orientées clients et résultats ».



Source : Service public fédéral sécurité sociale (2011)

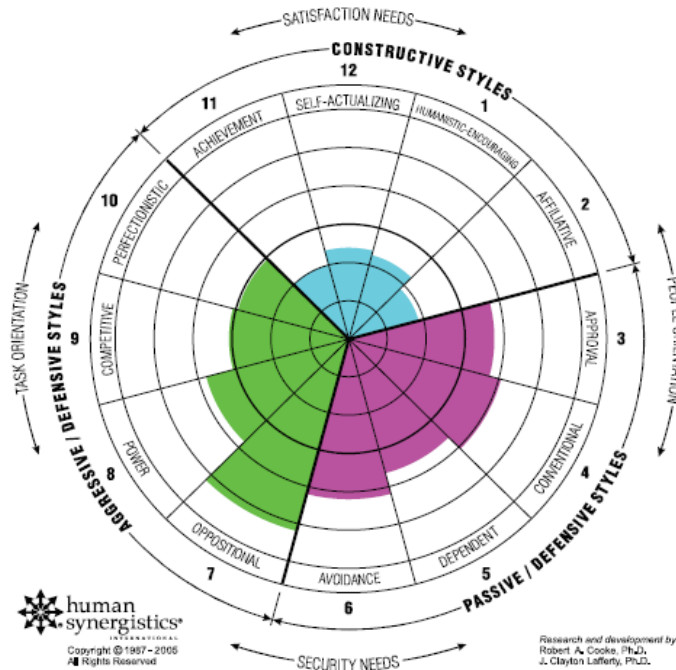
Enjeux

- Comment faire du SPF Sécurité sociale un centre d'expertises, où la qualité est un critère primordial dans l'accueil des usagers et l'exécution des missions?
- Comment rapprocher la culture actuelle de la nouvelle culture, orientée clients et résultats ?
- Comment devenir un employeur attractif particulièrement pour les jeunes dans un contexte de forte concurrence avec des attraits autres que la sécurité d'emploi et la pension de l'État ?
- Comment répondre efficacement aux défis de gérer l'information (numérique et papier), la partager et la publier ?

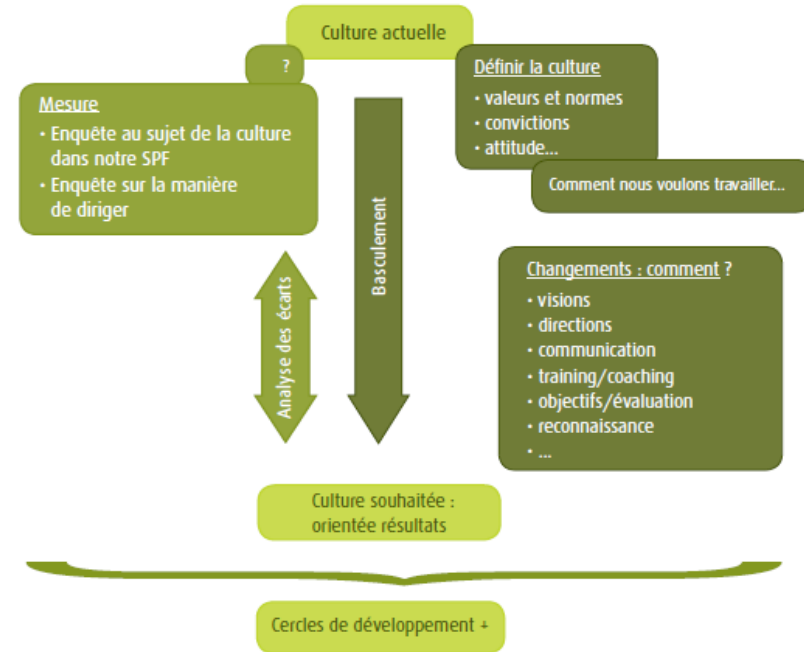
VERS QUOI – une culture orientée clients et résultats

La culture en 2007 :

- attitude défensive
- culture d'opposition
- moins orientée sur le côté humain
- peu orientée client
- faible satisfaction par rapport au leadership



Vers un SPF attaché aux valeurs et orienté résultats

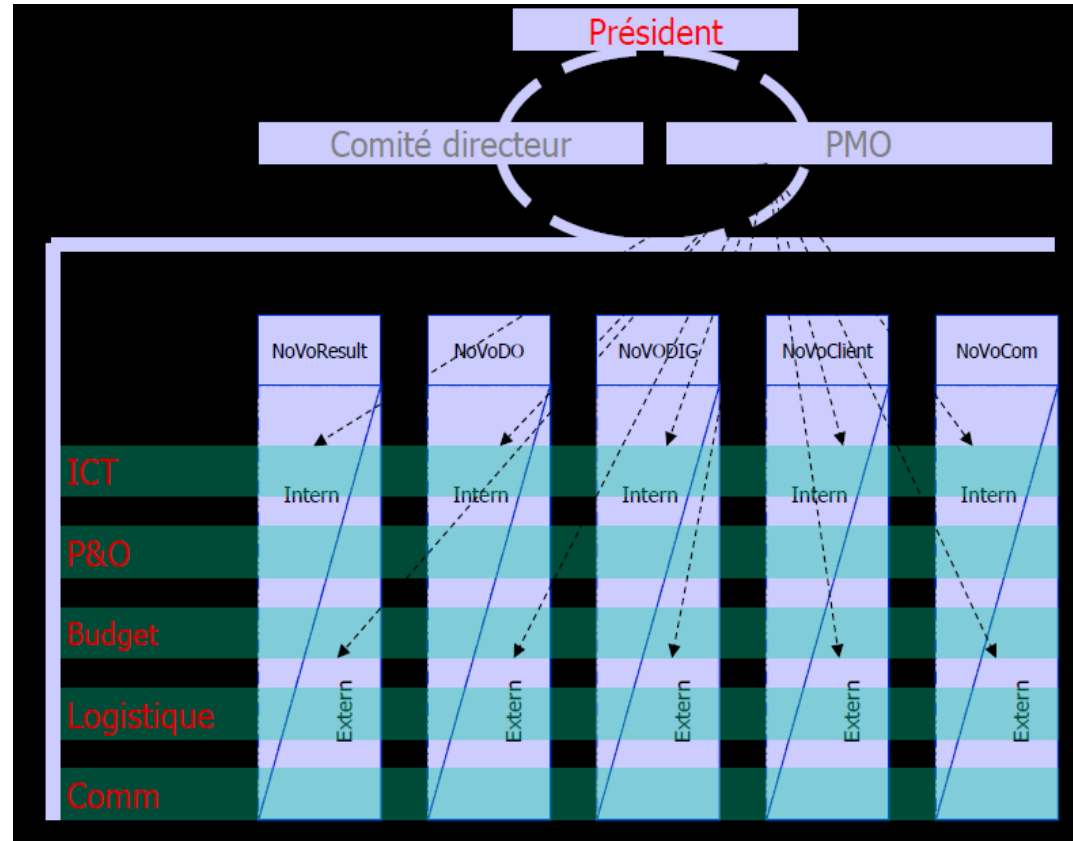


Source : Service public fédéral sécurité sociale (2011)

VERS QUOI – une culture orientée clients et résultats

Acteurs

- Le président agit comme ambassadeur-parrain des transformations et de leur implantation tout en interagissant avec son ministre de tutelle; le PDG est appuyé par un comité directeur (CD) et l'équipe de gestion de projets; plus de 150 agents issus de toutes les directions générales et services d'encadrement ont participé activement à une dizaine de groupes de travail; les employés font et implantent la stratégie alors que les chefs sont davantage des coachs pour leurs collègues; ces derniers s'assurent que les bonnes décisions sont prises; ils consolident les équipes; ils promeuvent la vision de l'organisation, la loyauté, l'orientation sur les résultats, la collaboration et le développement personnel; tous ces acteurs sont appuyés par un groupe de 15 consultants qui offrent du coaching à plusieurs niveaux; les organisations syndicales sont informées et consultées dans des instances officielles comme le Comité de concertation de base et le Comité de concertation pour la prévention et la protection des travailleurs.



Source : Service public fédéral sécurité sociale (2002)

COMMENT – les grands jalons

Processus

- Six grands axes : clients, résultats, environnement de travail, numérisation, information et communication;
- Clients (NovoClient) : adhésion en mars 2007 à une charte « pour une administration à l'écoute de ses usagers » par la signature d'un protocole avec le SPF Personnel et Organisation pour le suivi des plaintes;
- Résultats (NovoResult) : l'accent est mis sur le travail en équipe et la responsabilisation des chefs; les cercles de développement sont optimisés pour intégrer la notion d'objectifs d'équipe;
 - *Évaluation à 180° du leadership* : le SPF a effectué une évaluation du leadership en même temps que la mesure de la culture d'entreprise;
 - *Les valeurs* : le Comité de Direction a choisi cinq valeurs fondamentales pour caractériser sa vision du service public (respect, confiance, solidarité, développement personnel et orientation résultat);
 - *Code de conduite* : une centaine de collègues issus de tous les services du SPF se sont réunis en groupes de discussion et ont établi une liste de 500 énoncés inspirant la réalisation des codes de conduite d'équipe en 2008 et l'adaptation des cercles de développement en 2009-2010;
- *Le coaching* : suite à l'enquête sur le leadership, un coaching personnalisé a été offert à une cinquantaine de chefs de fin 2007 à début 2009; ceci visait à développer leurs capacités managériales sous forme d'entretiens individuels, entre le chef et un expert, offrant une réflexion approfondie sur des cas concrets;
- *Objectifs d'équipe* : avant d'être généralisés à tout le SPF en 2009, l'année précédente, les objectifs d'équipe ont été appliqués au niveau de deux directions servant de groupes pilotes; les objectifs sont fixés en cascade, de la Direction générale vers les services;
- Le télétravail : le télétravail a été progressivement mis en place en 2008 : des info-sessions ont été organisées pour tous les employés afin de lancer l'initiative; du 1er janvier 2009, le TT concernait 1/6 du personnel.
- *Suppression du pointage (punch)* : suite à un accord avec l'ensemble des organisations syndicales, les agents sont désormais évalués sur leurs prestations réelles et non sur la durée de leur présence au travail.
- Environnement de travail (NoVoDo) : les bureaux ne sont plus attribués à des personnes; une quarantaine d'agents de deux services ont participé au test du « dynamic office » et du « cleandesk ».
 - *Dynamic office* : l'agent choisit dans l'espace de travail, l'installation qui convient le mieux à la mission qu'il doit remplir;
 - *Clean desk* : l'agent libère totalement le poste de travail en fin de journée pour permettre à un collègue de l'utiliser éventuellement le lendemain. 200 agents ont été volontaires au projet pilote.

COMMENT – les grands jalons

- Numérisation (NovoDig) : chaque employé a reçu un ordinateur portable personnel, les accessoires et son sac de transport + une clé USB de 1Gb; au bureau, la plupart des postes de travail sont équipés d'un « *docking station* » et un écran LCD de 20".
 - Les 200 télétravailleurs ont reçu un kit informatique complet (laptop avec tous ses accessoires et grand écran LCD) avec accès internet par ligne VPN aux bases de données du SPF;
 - Le SPF a mis en service le « *softphone* » en juin 2009. Il s'agit d'une solution idéale pour les télétravailleurs, soit un logiciel permettant de téléphoner avec son ordinateur;
 - Des règles ont été établies pour la réception du courrier, la numérisation des documents et leur répartition.
- Communication (NoVoCom) : les employés sont régulièrement informés des nouveautés en cours et ont été incités à adhérer aux projets, notamment en participant activement à des groupes de travail.
 - Une communication multicanal : enquêtes, info-sessions, brochures, blogue, wiki, identité visuelle, plan annuel, calendrier opérationnel, communication de crise etc.;
 - Un intranet clair et complet a été mis en service, d'où le nombre de pop-ups, de e-news et de questions posées à la boîte de réception NoVo est mesuré et suivi.

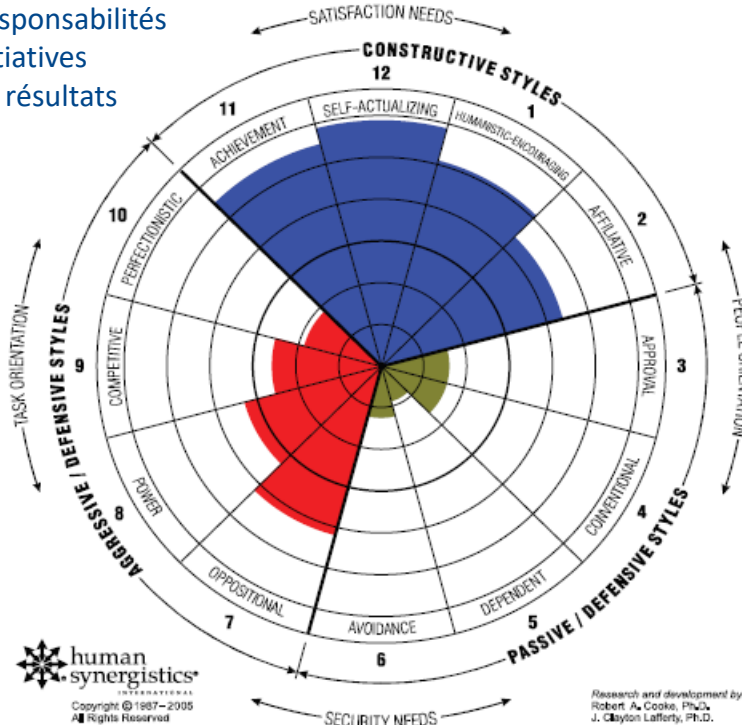
Résultats

- Augmentation de la productivité annuelle moyenne de 10 %;
- Réduction de l'usage du papier de 78 % ;
- Nomination du Président du Comité de Direction comme cadre public de l'année 2007 en Belgique;
- Économie de 70 % des coûts liés aux espaces de bureau, soit 6 millions d'euros par an;
- Selon une enquête menée en juin 2007 auprès de 17 000 usagers, l'orientation client constituait la principale force du SPF;
- En 2008, le score moyen du SPF en termes de satisfaction du personnel était de 6,38/10, comparativement au score de 5,92 des 8 dernières consultations de ce type dans l'administration fédérale belge;
- NoVoDO et NoVoRecord ont été récompensés en décembre 2008 par la médaille d'argent au *Facility Management Award*;
- Le plus bas taux de congés de maladie en Belgique et le plus bas taux d'épuisement professionnel ;
- L'absentéisme le plus bas de toute organisation belge, tous secteurs confondus;
- L'employeur préféré de 92 % des étudiants belges récemment diplômés en administration publique (contre 18 % avant la transformation);
- 57 candidatures par offre en moyenne (contre 3 avant la transformation).

COMMENT – les grands jalons

Émergence de la culture souhaitée à partir de 2009 :

- esprit d'équipe
- contacts et relations personnelles entre collègues
- développement personnel
- sens des responsabilités
- prises d'initiatives
- orientation résultats



Tout le long du processus

- une série de groupes de travail (GT) a été mise sur pied : orientation client; coachs; facilitateurs ; design & style; bien-être; télétravail;
- Une série d'ateliers a été organisée : question-réponse pour tout le personnel; établissement de la microstructure; état des lieux sur les différents programmes etc.

Un processus de changement continu : en 2013, le SPF a pris le virage vers l'autogestion dans une partie de l'organisation; 300 employés étaient concernés.

Source : Service public fédéral sécurité sociale (2011)

APPRENTISSAGES – leçons apprises

Facteurs de succès/les incontournables

- Pas de changement sans participation;
- Définition de valeurs et normes communes ;
- Une compréhension partagée du type de culture d'entreprise en vigueur ;
- La qualité des services demeure une préoccupation naturelle dans l'exercice des missions et fait consensus;
- Renonciation au management « de contrôle » en faveur d'un management « d'accompagnement » des équipes;
- La redéfinition de où, quand et comment travailler est incontournable;
- Dans le cas d'organisations multisite, le lieu physique de travail doit être pensé en fonction de l'activité et non de la hiérarchie;
- Développement du sens de responsabilité chez les chefs et de l'imputabilité;
- L'accent est mis sur ce qui motive les gens et non sur leur diplôme;
- Les gens bénéficient d'une grande autonomie décisionnelle;
- Les gens sont encouragés à utiliser les réseaux sociaux, ainsi ils témoignent de leur satisfaction au travail;
- Presque tout est mesuré, incluant le bureau de la présidence ;
- L'orientation « clients » et l'orientation « résultats » sont mesurables dans l'exécution des tâches ;
- La qualité des services est mesurée en permanence et évaluée régulièrement par l'organisation d'enquêtes de satisfaction des clientèles;
- Conscientisation au fait que la transformation prend du temps et peut se dérouler sur plusieurs années.

Principales difficultés ou défis

- Une des 3 organisations syndicales a mené des actions sporadiques de distribution de tracts, s'opposant principalement au changement de culture;
- Pour la suppression du pointage, la concertation et la conciliation ayant échoué, il a fallu organiser une négociation en comité de secteur pour aboutir à un accord : les agents ont le choix de pointer ou non;
- Un comité d'accompagnement a été spécialement organisé pour le suivi avec les syndicats en vue d'adresser les inévitables problèmes rencontrés après le déménagement;
- Projet autogestion : rappelons que la non-adhésion au changement par les cadres n'est pas un motif de congédiement dans la fonction publique belge; avec le projet d'autogestion lancé en 2013, certains cadres ont quitté d'eux-mêmes l'organisation parce qu'ils n'acceptaient pas la nouvelle façon de travailler : certains ont pris leur retraite, d'autres sont partis dans une autre section de l'organisation; ceux qui avaient une expertise utile ont été transférés dans des équipes de soutien.



Cas GMT

Municipalité de Turku en Finlande

Focus

Caractérisation des conflits en contexte de gestion matricielle et transversale dans le secteur public

Fondée en 1229, Turku est la ville la plus ancienne de la Finlande. Avec une population de 191,331 habitants en 2018, son objectif stratégique est d'être à la fois une ville intelligente et astucieuse.

La municipalité compte environ 10 380 employés.

POURQUOI – le contexte de départ

Démarrage du projet : 2013

Raisons principales

- La mise en œuvre de la gestion matricielle et transversale s'inscrit dans le cadre du renouvellement du système de gestion de la ville de Turku.

VERS QUOI – gestion en mode matriciel – équipes multidisciplinaires

Objectifs

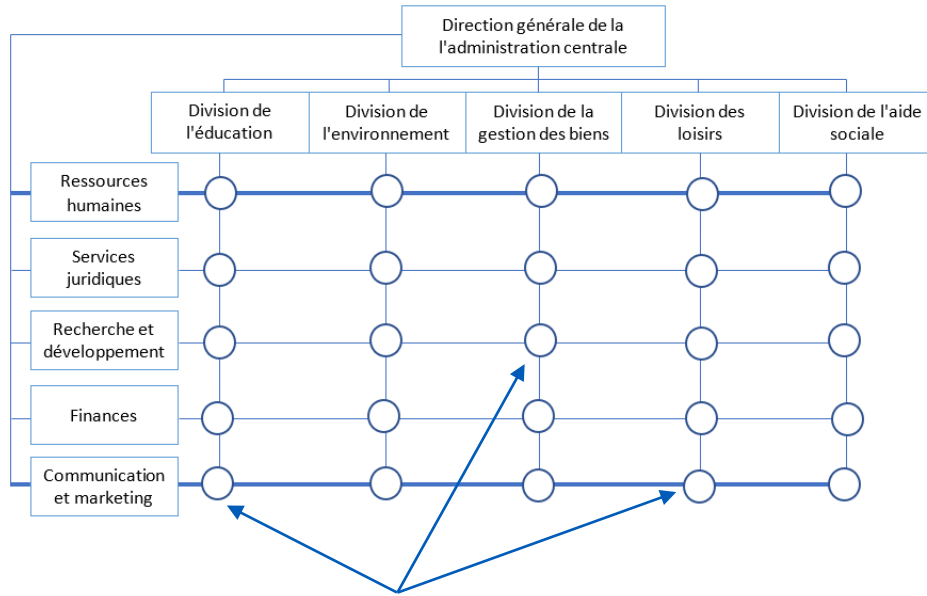
- Combiner l'efficacité de la gestion fonctionnelle avec la flexibilité et la réactivité d'une organisation multi-divisionnelle;
- Améliorer la gestion et la prise de décision;
- Améliorer la productivité et la capacité de la municipalité à se réinventer.

Enjeux

- Comment assurer la mission complexe de répondre aux besoins du public, avec des ressources publiques, en opérant dans des circonstances changeantes sur le plan politique, juridique, économique, culturel, technique, technologique et psychologique?
- Comment définir les processus décisionnels sur la base d'une compréhension commune des objectifs organisationnels?
- Comment identifier les conflits au sein des équipes multidisciplinaires et concilier les solutions proposées par la direction, les spécialistes de l'administration centrale, les directeurs de division et les spécialistes de ces divisions ?

COMMENT – les grands jalons

Modèle de base de l'organisation matricielle bidimensionnelle de la ville de Turku



Les spécialistes des divisions et de l'administration centrale forment un groupe de pilotage horizontal de la fonction matricielle qui est dirigé par le gestionnaire matriciel de l'administration centrale.

Source : Pakarinen et Virtanen (2016)

Rôles et relations des différents acteurs dans la ville de Turku



Source : Pakarinen et Virtanen (2016)

COMMENT – les grands jalons

Acteurs

- La municipalité comporte une administration centrale dirigée par le maire de la ville, cinq divisions dirigées par des directeurs de divisions, cinq fonctions matricielles transversales : ressources humaines, services juridiques, recherche et développement, affaires financières et communication et marketing. Les directeurs de divisions et les directeurs de l'administration centrale forment le groupe exécutif de la ville; les groupes de pilotage de chaque fonction matricielle sont formés de gestionnaires et de spécialistes des divisions et de l'administration centrale. Ces acteurs sont essentiels à la gestion de la matrice et les conflits émanant de celle-ci.

Processus : caractérisation des conflits en mode matriciel

- *Conflits structurels* - déséquilibre des pouvoirs et des responsabilités : ce problème est né du rôle insatisfaisant du directeur de division en tant que décideur réel par rapport au chef d'équipe de la matrice en tant que responsable de processus; le niveau exécutif externalise la responsabilité des fonctions matricielles aux groupes de pilotage tout en conservant le pouvoir de décision; ambiguïté des descriptions de poste : cela a créé des difficultés pour établir des priorités entre les tâches et conduit à une perte de contrôle sur le travail des individus; nombre élevé de réunions : difficultés pour ceux qui étaient habitués à un mode de travail plus direct.

Conflits de processus - déconnexion du système de gestion de la ville : le sentiment d'incapacité à faire avancer les tâches et à prendre des décisions ressenti par les chefs d'équipe de la matrice a conduit à la création de commissions avec des calendriers déraisonnables et des changements de dernière minute;

Conflits de ressources - gestion des ressources humaines : les horaires, la quantité et la répartition inégale du travail ont été à la base de certains conflits; la gestion des ressources humaines a été théoriquement centralisée dans l'administration centrale; le recrutement a été déplacé des divisions vers l'administration centrale; cela a entraîné diverses difficultés dans les divisions en termes de gestion des politiques et pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines; culture organisationnelle : manque perçu de leadership et une culture d'organisation bureaucratique négative fondée sur la gestion par les chiffres; la motivation à désapprendre l'ancienne façon de travailler et à apprendre de nouvelles méthodes varie selon les personnes.

Les gens comme source de conflits - sentiment de manque de compréhension et d'irrespect : la microgestion venant du niveau exécutif a suscité la frustration parmi les membres des équipes matricielles; dynamique et méthodes de travail : les groupes de pilotage étaient caractérisés par des interactions, un raisonnement et une réflexion insuffisants, en particulier dans le groupe de la matrice des finances.

Les récompenses comme source de conflits - manque d'incitation : le déséquilibre entre les compensations offertes et les charges de travail ainsi que l'injustice perçue vis-à-vis le système de récompense ont affaibli le contrat psychologique au niveau de la matrice de communication et marketing particulièrement; incohérence entre les mots et les actions : avec le renouvellement du système de gestion de la ville, le niveau exécutif de l'administration centrale a augmenté les salaires des directeurs sans faire la même chose ailleurs.

HEC MONTRÉAL

Résultats

- La structure matricielle oblige les dirigeants et les spécialistes à explorer l'organisation comme un tout cohérent et à se considérer comme un groupe de pilotage uni qui gère la fonction transversale de l'organisation;
- La coopération et la communication entre les divisions et l'administration centrale se sont améliorées;
- Les groupes de pilotage transversaux offrent un nouveau forum de discussion et de résolution de problèmes et un lieu où les membres des groupes peuvent traiter de l'ambiguïté de la matrice, mais la capacité à réaliser le changement est limitée, principalement en raison d'un manque de pouvoir de décision;
- La vision cohérente n'a pas été complètement réalisée.

Facteurs de succès/les incontournables

- La valeur de la matrice réside dans la création d'une vision cohérente;
- La compréhension de la culture organisationnelle est d'une importance capitale;
- Définition claire des rôles et responsabilités de chaque unité, ainsi que l'initiative et la responsabilité des gestionnaires;
- Mise à disposition des cadres supérieurs d'outils spécifiquement conçus pour traiter les problèmes liés à l'alignement des objectifs stratégiques et opérationnels en mettant à disposition des cadres intermédiaires des formations et des outils conçus pour traiter les problèmes liés au manque de clarté des rôles et responsabilités;
- Soutien à l'apprentissage mutuel en protégeant la culture axée sur les unités spécialisées contre la domination des unités principales (ex. les divisions) tout en reconnaissant les responsabilités partagées sans compromettre la responsabilité de l'unité centrale ;
- Attention particulière à la sélection, la motivation et la formation des chefs d'équipes multidisciplinaires;
- Promotion d'une coopération libre et fiable entre les individus et les groupes;
- Les conflits constants inhérents à la structure matricielle exigent de nouvelles compétences et capacités pour diriger, gérer et performer efficacement.

APPRENTISSAGES – leçons apprises

- La « mentalité matricielle » implique une collaboration active, une perspective vaste, une tolérance à l’ambiguïté, une flexibilité face aux nouvelles idées et méthodes de travail, et la capacité de faire les choses sans dépendre de l’autorité;
- Il est extrêmement important que le gestionnaire de la matrice et le reste de l’équipe de la matrice développent une confiance psychologique et une identité sociale partagée même s’il n’y a pas de conflits majeurs à résoudre.

Principales difficultés ou défis

- Si la structure matricielle était acceptée sur le plan stratégique, elle l’était beaucoup moins sur le plan structurel ou psychologique dans ce cas-ci;
- La structure matricielle est l’un des principaux changements dans le renouvellement du système de gestion de la ville, mais l’engagement à cet égard variait.

Solutions apportées/gestion des conflits

- *Conflits structurels* : définition et rappel du rôle, de l’objectif et de la manière de travailler ensemble dans les groupes de pilotage; répartition plus claire du travail et de la spécialisation, notamment entre l’administration centrale et les divisions hiérarchiques;

- *Conflits de processus* : le resserrement des liens entre les groupes de pilotage dans le cadre du cycle annuel de gestion de la ville a été considéré comme une solution à la déconnexion du système de gestion de la ville; la coordination horizontale et holistique systématique, la communication et la circulation de l’information ont été considérées comme une solution partielle aux problèmes de circulation insuffisante de l’information; établissement de critères de « meilleures pratiques » et des indicateurs de productivité dans le cadre d’un programme stratégique de ressources humaines;
- *Conflits de ressources* : utilisation d’étudiants/stagiaires universitaires comme main-d’œuvre compensatrice; remise en question de la culture organisationnelle; acceptation du fait que le changement prend du temps;
- *Les gens comme source de conflits* : la mise en œuvre d’un programme stratégique de ressources humaines a été considérée comme un outil possible; le niveau exécutif de la ville a vu la nécessité d’améliorer les compétences des individus en matière de leadership et de matrice;
- *Les récompenses comme source de conflits* : le groupe de pilotage de la matrice communication et marketing a fait un compte rendu de leurs salaires et une motion collective pour la correction des salaires; l’organisation offre d’autres récompenses telles que des possibilités systématiques de se perfectionner en tant que spécialiste et de recevoir une formation, des primes ou une rémunération liée aux performances.



Cas GAO

Équipes autogérées

Buurtzorg

Focus

Fonctionnement en équipes responsabilisées et autonomes

(Stade opale selon la grille de Laloux – revue de la documentation)

Pouvant se traduire par « soins de quartier », Buurtzorg a démarré ses services de soins communautaires en 2007 avec une équipe de 4 infirmières. En 2017, Buurtzorg comptait :

- plus de 10 000 infirmières
- 1 000 équipes autogérées
- 4 200 soignants
- 50 collaborateurs au *back-office*
- 18 coaches
- 80 000+ patients par an
- 400 millions d'euros de chiffre d'affaires



- Liberté & Responsabilité
- Confiance



- Les 6 dimensions de l'humain
- Physique
 - Psychologique
 - Indépendance
 - Social
 - Environnement
 - Spiritualité



Le sens :
à quoi ça sert?
qui servons-nous?

POURQUOI – le contexte de départ

Démarrage du projet : 2006

Raisons principales

- Buurtzorg veut offrir une réévaluation et un repositionnement modernes de l'ancienne pratique des soins infirmiers à domicile dans un contexte où la situation des soins à domicile aux Pays-Bas faisait face à de nombreux défis : fragmentation des services, qualité moindre, coûts élevés, pénurie d'infirmières, service impersonnalisé, insatisfaction des infirmières.
- La philosophie de Buurtzorg se fonde sur la simplification des procédures, des règles et de la communication afin de se focaliser sur son cœur de métier, à savoir fournir des soins aux patients.

VERS QUOI – la création d'équipes autogérées

Objectifs

- Offrir des soins à domicile de qualité et personnalisés selon une approche holistique de la personne, soutenue par une relation de type patient-partenaire de proximité avec comme finalité de rendre le patient le plus autonome possible.

Les objectifs sont en lien avec les 3 principes suivants du stade Opale



- Liberté & Responsabilité
- Confiance



Les 6 dimensions de l'humain
- Physique
- Psychologique
- Indépendance
- Social
- Environnement
- Spiritualité



Le sens :
à quoi ça sert?
qui servons-nous?

Source : Laloux (2014)

Enjeux

- Comment développer et accompagner les équipes responsables et autonomes dans la poursuite de cette finalité sur un territoire donné ?
- Comment renforcer le potentiel de collaboration des co-équipiers au sein de leurs équipes et entre différentes équipes territoriales (intelligence collective) ?
- Comment s'assurer que l'infirmière et son patient puissent chacun s'affirmer avec plénitude ?
- Comment aligner les pratiques de gestion en soutien à un modèle d'équipe autonome ?

COMMENT – les grands jalons

Acteurs

- Sept rôles prédéfinis et explicites dans le manuel que toutes les infirmières Buurtzorg reçoivent :
The main role : le travail d’infirmière et la contribution professionnelle à l’équipe et à Buurtzorg ;
The Team Player : le garant de la dynamique collective, fondée sur le principe du un pour tous, tous pour un ;
The Housekeeper : organise toute l’intendance technique, mais aussi la fonctionnalité des « bureaux ». Il/elle informe l’équipe régulièrement des dépenses et des budgets ;
The Informer : surveille la productivité de l’équipe ;
The Developer : s’occupe de la collaboration au sein, mais aussi entre toutes les équipes ;
The Planner : planifie le temps de travail de chaque équipe en s’assurant qu’il est en accord avec les attentes des clients. ;
The Mentor : s’occupe des nouvelles recrues et agit comme un coach personnel de chaque membre de l’équipe.

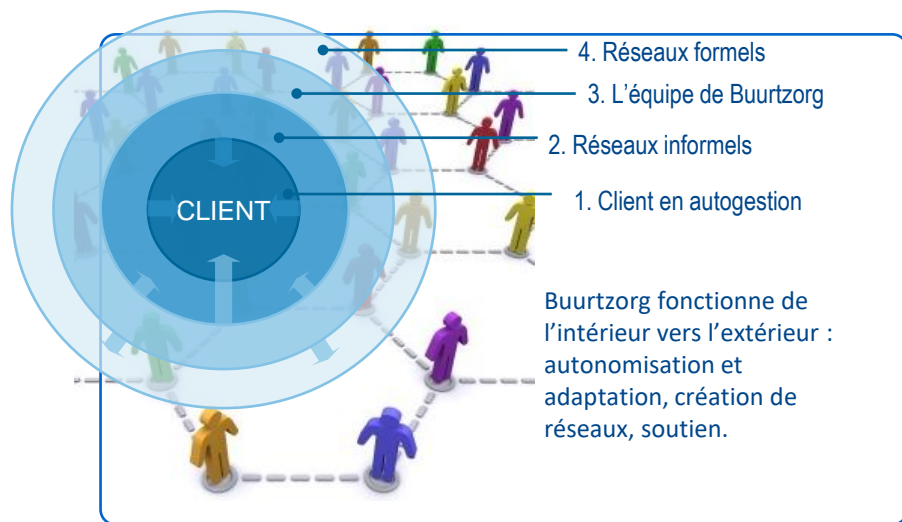
Processus

- Les infirmières sont responsables de l’ensemble du processus et de l’organisation au sein de chaque équipe territoriale : prospector les patients (liens avec prescripteurs et établissements); coordination et transmissions avec les prescripteurs et autres professionnels; recrutements, planification, formation et finance;

- La structure offre une autonomie optimale et une absence de hiérarchie : elle est basée sur la confiance;
- Les réseaux informels d’entraide, de partage de bonnes pratiques et d’histoires de cas sont beaucoup plus importants que les structures organisationnelles formelles;
- Chaque équipe intervient sur une zone géographique assez limitée pour se situer à proximité de ses patients (approche expérience client);
- Les équipes sont reliées entre elles par des échanges permanents (réseau social interne) : informations, conseils, partages de pratiques etc.;
- Maintien d’un ratio maximal de 12 infirmières par équipe pour 40 à 50 patients ;
- Les réunions d’équipe sont conduites selon la méthode orientée solutions (méthode SDMI);
- Les équipes gèrent leur propre budget dédié à la formation continue;
- Les outils informatiques sont conçus avec et pour les équipes; ils sont performants et faciles à utiliser au quotidien;
- Les outils offrent la transparence à chaque équipe avec des données en temps réel sur les indicateurs de performance des activités;
- Les résultats de l’action des infirmières sont mesurés régulièrement, agissant comme rétroaction continue pour l’amélioration constante de la qualité de service aux patients;
- Les équipes reçoivent le soutien d’une organisation centrale simple, soit 45 personnes au back-office, 16 coachs et 2 directeurs qui s’occupent de la facturation, la rémunération, l’analyse des états financiers;
- Le back-office dispose de moyens de communication multiples pour soutenir le travail des infirmières (ex. BuurtzorgWeb, blogue, réseau social interne etc.).

COMMENT – les grands jalons

Le modèle de l'oignon de Buurtzorg



Source : Van Roessel (2016, traduction libre). Better and cheaper care at home: The Buurtzorg way Overview.

La technologie chez Buurtzorg



Source : <https://www.altman-partners.com/2018/07/26/buurtzorg-la-passion-moteur-du-self-management/>

COMMENT – les grands jalons

Résultats

- *Impact social* : la sécurité sociale hollandaise économise bien plus qu'avec les modèles hiérarchisés et axés sur le retour sur investissement; une étude menée par KPMG en 2010 a conclu que Buurtzorg permettait de diminuer de 40 % la dépense d'aide et de soins par personne accompagnée; le gouvernement néerlandais et tous les partis politiques encouragent d'autres organisations de soins à travailler comme Buurtzorg; d'autres secteurs sont intéressés par le modèle d'organisation;
- Déploiement international : en Suède, aux États-Unis, en Belgique, au Japon, en Chine et en Corée du Sud;
- Des clients satisfaits : en 2009, Buurtzorg est classé N° 1 dans les études de satisfaction client parmi 307 organisations de soins de proximité; en 2010 et 2013 la compagnie a enregistré un taux de satisfaction des clients les plus élevés : 9,0 et 9,1; Buurtzorg est soutenu par de nombreuses organisations de patients et de personnes âgées;
- Des employés satisfaits : en 2011, 2012 et 2014, Buurtzorg a été élu « meilleur employeur de l'année » aux Pays-Bas; des milliers d'infirmières ont quitté leur emploi dans l'organisation traditionnelle et veulent travailler chez Buurtzorg pour le travail en petites équipes, l'autonomie, l'indépendance, l'esprit d'équipe et les technologies conviviales.

APPRENTISSAGES – leçons apprises

Facteurs de succès/les incontournables

Trois apprentissages clés : l'autogouvernance (pas de chef, relations d'égal à égale); la plénitude ou l'affirmation de soi (tous les aspects de l'humain sont pris en compte/raison + émotions + intuition + spiritualité); la raison d'être évolutive (un organisme qui évolue selon ses membres et leurs aspirations);

Sept facteurs de succès

- *Satisfaction au travail* : des infirmières heureuses;
- Approche de proximité : temps de déplacement réduit et familiarité avec l'environnement du patient;
- *Satisfaction du client* : des soins personnalisés visant l'indépendance maximale;
- *Exploitation des réseaux* : accent sur les réseaux informels pour réduire les temps de travail;
- *Lean management* : autogestion, peu ou pas de hiérarchie; amélioration continue ;
- *Des outils technologiques intelligents*;
- *La normalisation*.

Principales difficultés ou défis

- Établissement et gestion des politiques concernant la protection des données des patients; une firme externe a apporté des solutions visant à éliminer les menaces mobiles venant d'utilisateurs non techniques;
- Erreur à éviter : ne pas copier le modèle à l'aveuglette sans contextualiser, mais plutôt s'inspirer des idées modernes dans une démarche d'apprentissage mutuel. **HEC MONTRÉAL**



Cas GAO

Usine IBM Bromont

Focus

*Entreprise organique, agile,
Innovante*

Organisation apprenante

Fondé en 1972, IBM Bromont s'appuie sur les principes de l'école sociotechnique et de la qualité de vie au travail. Sa mission est de transformer les puces de semi-conducteurs les plus évoluées du monde en solutions microélectroniques de pointe pour la gamme complète du matériel IBM et ses principaux partenaires.

Plus de 2 800 employés non-syndiqués; la plus grande installation d'assemblage et d'essai de semi-conducteurs d'IBM dans le monde; ses exportations annuelles de 700 millions CAD de produits; une usine avec trois quarts de travail, opérant plus de 800 procédés de fabrication, un nouveau lot de production entrant en chaîne d'assemblage toutes les 3 minutes; plus de 2 500 produits différents fabriqués chaque année.

POURQUOI – le contexte de départ

Raisons principales

- Secteur industriel en évolution technologique très rapide;
- Environnement concurrentiel mondial très compétitif, localisé en Asie du Sud Est, logique de bas coûts;
- Environnement de travail complexe (processus, procédés, flexibilité);
- Des clients de plus en plus exigeants.

VERS QUOI – Une entreprise organique, agile, innovante

Objectifs

- Être une entreprise manufacturière organique, agile, innovante et de classe mondiale pour des produits, des situations et des clients qui demandent plus, tant du point de vue de la qualité, du coût, des délais de livraison et des solutions innovantes;
- Bâtir un avantage concurrentiel durable basé sur les personnes.

Enjeux

- Comment satisfaire pleinement le client (valeur, expérience, proximité, engagement) ?
- Comment maintenir l'excellence opérationnelle (agilité, qualité, coûts, délais) ?
- Comment, en plus de la R/D, innover continuellement, mobiliser la créativité des personnels tous les jours ?

VERS QUOI

Piliers de l'organisation apprenante

Grille diagnostique Garvin et al. (2008)	Exemples IBM Bromont
Environnement de travail facilitant l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte qui prône l'équilibre entre les besoins d'affaires et ceux des personnes • Climat de respect, de confiance, d'écoute et de collaboration • Structure aplatie (3 niveaux à partir du DG), équipe de travail comme unité de base • Autonomie dans la prise de décision proche de l'action – groupe de résolution de problèmes (temps pour réfléchir et génération d'idées) • Reconnaissance du droit à l'erreur et sécurité psychologique
Processus et pratiques de gestion orientés apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Information et communication ouverte et transparente: (ex: rencontres biennuelles exécutives – croissance, évolution des marchés, clients, technologies; trimestrielles performance, rencontres d'équipe journalières...) • Développement des compétences: approches formelles (ex: formations techniques, alternance travail études), informelles (ex: coaching, mandat spécial), sociales (ex: présentations Excellence, groupes de résolution de problèmes, groupes de codéveloppement, communautés de pratique) • Programme 3 x 10 (ex: apprentissages de rôles différents en dehors de la zone de confort) • Programme Équipes de compétences - Prévoir l'avenir (spécifiques, personnelles, affaires) • Programme de génération et de gestion des idées Solutions illimitées très performant • Programme de reconnaissance individuelle et collective • Séminaire annuel – Vigie / grandes tendances pour toutes les catégories de personnels
Leadership qui renforce l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Direction qui demande comment aider au lieu de dire quoi faire • Directeurs et chefs d'équipe: gèrent en mode leader-coach • Très grande accessibilité et visibilité du DG, de l'équipe de direction et des directeurs • Formation continue et évaluation des directeurs et chefs d'équipe très alignées sur le modèle de gestion équilibrée

COMMENT – les grands jalons

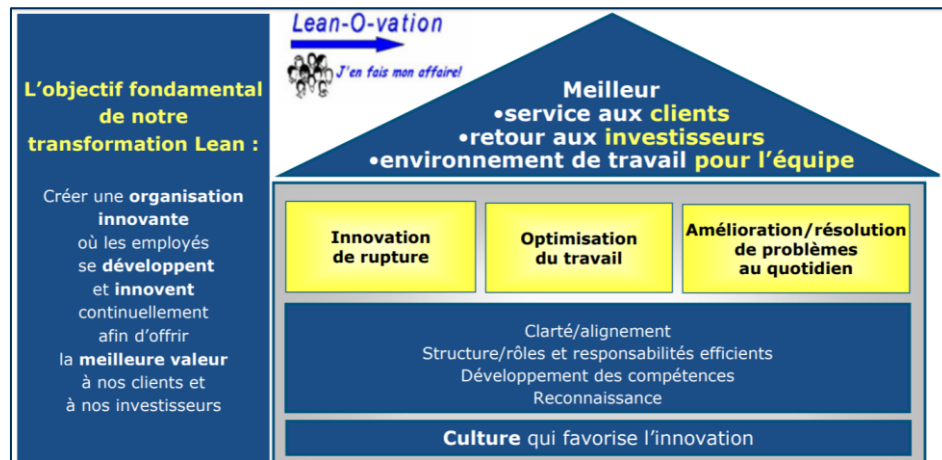
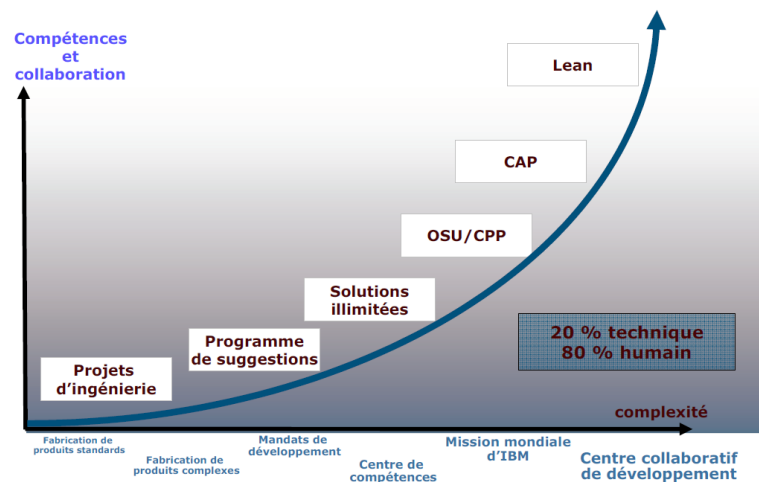
Acteurs

- Tous les personnels sont habilités et impliqués dans le déploiement d'un mode d'organisation agile et apprenant;
- Parrain : DG+ équipe de direction; champions : directeurs et chefs d'équipe.

Processus

- Recours à une stratégie d'apprentissage incrémentale plutôt que radicale ; l'évolution vers une organisation plus agile et innovante s'est faite par boucles d'apprentissage et de manière continue au fil des années ;
- À partir de 2013, l'approche organique est incarnée par la stratégie d'amélioration continue et collective *Lean-O-vation* qui s'appuie sur les mêmes valeurs humanistes et la même philosophie de gestion centrée sur l'apprentissage, la collaboration et l'innovation;
- La stratégie *Lean-O-Valation* est renforcée par une approche Système de Gestion au Quotidien qui mobilise l'intelligence collective de tous les personnels, à tous les paliers et à tous les jours pour l'amélioration continue et l'innovation terrain.

Évolution par boucles d'apprentissage



APPRENTISSAGES – leçons apprises

Facteurs de succès/les incontournables

- L’ancrage, dès la fondation de l’usine en 1972, dans les valeurs humanistes et une culture centrée sur l’équilibre entre les besoins opérationnels et d’affaires et les besoins des personnes;
- La stabilité du leadership exécutif; depuis 1972, seuls trois DG ont assumé les fonctions de premier dirigeant de l’usine en maintenant la même philosophie de gestion;
- La très grande cohérence entre tous les membres de l’équipe de direction; une équipe alignée, capable de débat constructif et de collaboration terrain;
- L’alignement des comportements de gestion et des pratiques organisationnelles et d’équipe avec la culture d’ouverture, d’excellence, de collaboration et d’innovation;
- La représentation de l’organisation et de son évolution selon une logique de transformation incrémentale plutôt que radicale;
- Partenariats synergiques avec les collègues, universités, centres de recherche multipartenaires.

Principaux résultats (ex.)

- Une des usines les plus performantes au monde dans son créneau industriel;
- Reconnu comme un chef de file mondial dans son secteur;
- Grande réputation en matière de qualité, de fiabilité, d’innovation et de créativité;
- Entreprise recherchée pour son milieu de vie.

Principales difficultés ou défis

- Maintenir la spécificité du mode de structuration, d’organisation et de gestion de l’usine IBM Bromont à l’intérieur de l’entreprise globale IBM;
- Maintenir l’équilibre entre les besoins de rentabilité, de productivité et les besoins des personnes et leur mieux-être;
- Maintenir la capacité à se renouveler constamment dans un contexte d’affaires de plus en plus VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Partie 2 : Analyse horizontale des 8 cas

L'analyse horizontale des 8 cas est en deux temps :

- Une première analyse qui identifie des éléments communs aux 8 cas en lien avec les principes d'action génériques de la GMT et GAO que l'on retrouve dans le rapport documentaire que nous avons déposé au Secrétariat du Conseil du Trésor en juillet 2020;
- Une deuxième analyse qui identifie des apprentissages complémentaires, différents et les meilleures pratiques qui reviennent le plus souvent;

Éléments communs aux 8 cas – niveau d'intensité en lien avec les principes d'action génériques du rapport documentaire remis au SCT

Principes d'action génériques retenus du rapport STC – juillet 2020

- Présence Business Case + Engagement intérêt supérieur commun et raison d'être (BC-ISC)
- Cohésion équipe de direction + parrain identifié (ED-P)
- Clarification rôles + responsabilités (CRR)
- Présence leadership collaboratif (LC)
- Habilitation des acteurs – formation formelle aux habiletés collaboratives et de gestion en lien avec la GMT ou GAO (HA-FH)
- Valorisation culture collaboration + confiance (CC)
- Approche Équipe responsabilisée au cœur du design (ER)

Présence – intensité

- Très présent 
- Plutôt Présent 
- Moins présent 
- Absent **A**

	BC-ISC	ED-P	CRR	LC	HA-FH	CC	ER
HEC	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★	★	★ ★	A
Alcoa - UD	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★
CRDI N-L	★ ★	★ ★	★ ★	★	★ ★	★ ★	A
SE	★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★	★ ★ ★	A
SPF - SS	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★
Turku *	★	★	★ ★	★	★	★ ★	A
Buurtzorg	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★
IBM-B	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★

* Le cas Turku est concentré sur la gestion de conflits en contexte matriciel; la notation renvoie, dans ce cas, à l'intensité des difficultés rencontrées.

Apprentissages complémentaires, différents - 8 cas

HEC, IBM-B, Alcoa, Buurtzorg, SPF-SS	Pour une transformation structurelle et culturelle en profondeur vers un mode GMT ou GAO, l'importance de la capacité à maintenir le cap dans le temps (ex: horizon temporel sur quelques années, stabilité du leadership exécutif).
HEC, CRDI, SPF-SS, IBM-B, Turku	L'importance de la « visualisation » (ex: schémas, cadres de référence, grilles) pour soutenir les processus d'orientation, de sensibilisation et de mise en œuvre d'une approche de GMT ou GAO.
IBM-B, Buurtzorg, SPF-SS, Alcoa, HEC	La capacité à opérationnaliser le modèle de GMT ou GAO recherché par des pratiques d'organisation et de gestion terrain concrètes et alignées.
Turku, SPF-SS, CRDI	La culture de collaboration implique de développer la capacité à gérer des conflits et d'être attentif à la dimension politique des rapports de travail, notamment avec les parties prenantes.
SPF-SS, CRDI	La transformation d'une organisation traditionnelle vers un modèle GMT ou GAO implique la prise en compte simultanée de la gestion de projet ET de la gestion du changement, avec accompagnement DO (interne ou externe)
SPF – SS, CRDI	L'enjeu relatif à la transformation du rôle des cadres de premier niveau et des cadres intermédiaires dans une dynamique agile, organique et d'autogestion dans le secteur public implique le passage par une approche de projet pilote.

Les meilleures pratiques qui reviennent le plus souvent – 8 cas

- Soutien de la haute direction dès le départ comme vecteur de mobilisation et de reconnaissance (les huit cas);
- Déploiement d'une stratégie de communication multicanal, formelle et informelle (ex: HEC, ALCOA, CRDI, SE, SPF-SS, Buurtzorg, IBM-B);
- Identification d'un ou de plusieurs leaders stratégiques (parrain, champion) de projet (ex: HEC, CRDI, ALCOA, SE, IBM-B, SPF-SS);
- Alignement des choix opérationnels et tactiques à la stratégie organisationnelle (ex: Alcoa, SE, SPF-SS, Buurtzorg, IBM-B);
- Évaluation de l'environnement interne ET externe (ex: HEC, CRDI, SPF-SS, Buurtzorg, IBM-B);
- Recours à une approche de déploiement incrémentale (ex: HEC, CRDI, SE, SPF-SS, IBM-B);
- Implication des partenaires externes (ex: HEC, CRDI, SPF-SS, Buurtzorg, IBM-B);
- Les valeurs organisationnelles comme caractéristiques fondamentales de la vision commune (ex: ALCOA, CRDI, SPF-SS, IBM-B);
- Développement d'une nouvelle identité sociale partagée (ex: HEC, SE, SPF-SS, Buurtzorg);
- Approche de mise en œuvre *bottom-up* plutôt qu'une approche hiérarchique *top-down* (ex: HEC, SE, Buurtzorg, IBM-B);
- Le coaching personnalisé comme outil de développement des compétences (ex: ALCOA, CRDI, SPF-SS, Buurtzorg);
- Adoption d'une charte comme document fondateur qui définit les objectifs et modes de fonctionnement (CRDI, SE, SPF-SS).

Partie 3 : Sources d'information

HEC Montréal

Réal Jacob, professeur à HEC Montréal, a été l'initiateur et le pilote de la stratégie des Pôles de transfert à HEC avec le titre de Directeur de la valorisation des connaissances et de la formation des cadres. L'information provient de différentes présentations faites par le professeur Jacob.

Alcoa - Aluminerie de Deschambault

Alcoa (sd). Fiche technique Aluminerie de Deschambault. Récupéré de <https://www.alcoa.com/canada/fr/pdf/Deschambault.pdf>
Développement durable en action (2016). Alcoa – Aluminerie de Deschambault : Des leviers pour un développement durable. [slideshare], Business, Technologie. Récupéré de <https://fr.slideshare.net/agirpourdurer/alcoa-aluminerie-de-deschambault-des-leviers-pour-un-dveloppement-durable>

Dompierre, G., Langis, N., Massé, S., St-Onge, S. (2002). Gestion par équipe de travail à l'aluminerie Luralco inc. Gazette du travail, Vol.6, no 1. Récupéré de http://expertise.hec.ca/mdi-groupe-chiali/wp-content/uploads/sites/2/2016/10/Luralco_9302002003.pdf

Drouin, G. (1998, novembre). Usine Luralco: quand le partage du pouvoir ne fait pas peur. Effectif, volume 1, no 5. Récupéré de <https://ordrechra.org/ressources/TBD/2001/10/usine-luralco-quand-le-partage-du-pouvoir-ne-fait-pas-peur>

Groleau, N., Maguire, L., Plamondon, C., Montambault, L., Boudrealut, S. (2015, juillet). Une usine de 500 employés sous supervision minimale depuis 20 ans. Effectif, volume 18, no 3. Récupéré de <https://ordrechra.org/ressources/revue-rh/archives/une-usine-de-500-employes-sous-supervision-minimale-depuis-20-ans>

CRDI Normand-Laramée

Parent, C., Rondeau, A., Jobin, M.-H. (2012). Évoluer d'un modèle de gestion fonctionnelle à un modèle de gestion matricielle : l'expérience du CRDI Normand-Laramée. Rapport du Pôle santé HEC Montréal.

Belley, C. et Jobin, M.-H. (2012) *Gérer sous le modèle matriciel: L'expérience du CRDI Normand-Laramée*, Séminaire du Pôle santé du 11 septembre 2012, enregistrement vidéo Récupéré de : <https://polesante.hec.ca/seminaires-passes/mardi-11-septembre-2012-gerer-sous-le-modele-matriciel-lexperience-du-crdi-normand-laramee/>

Belley, C. et Jobin, M.-H. (2012) *Gérer sous le modèle matriciel: L'expérience du CRDI Normand-Laramée*, Présentation Power Point, 35 pages, Récupéré de: <https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2012/09/Se%CC%81minaire-du-Po%CC%82le-sante%CC%81-HEC-Montre%CC%81a-Claude-Belley-et-Marie-He%CC%81le%CC%80ne-Jobin-11-Septembre-2012.pdf>

Schneider Electric

Guillaume, L.P., Delmas, C., Goglio-Primard, K. (2017). Schneider Electric pilote les communautés de pratique avec le programme Communities@Work. In Sarazin, B., Cohendet, P., Simon, L. eds. (p. 139-162). *Les communautés d'innovation*. Éditions EMS Management & Société, 277 p.

Gelin, P. (2010). Les secrets de réussite des communautés aux services des bonnes pratiques et de l'efficacité collective: Schneider Electric/Communauté IHM <https://slideplayer.fr/slide/12231711/>

SPF Sécurité sociale

Liberté & Cie (2017, 29 janvier). La 1ère administration libérée au monde — le ministère belge de la Sécurité Sociale — raconté par son DG, Frank Van Massenhove. [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://liberteetcie.com/2017/01/1ere-administration-liberee-monde-ministere-belge-de-securite-sociale-raconte-dg-frank-van-massenhove/>

L'organisation libérée (2014, 13 août). Le Ministère belge de la sécurité sociale se libère. [vidéo], YouTube. Récupéré de <http://www.organisationliberee.fr/le-ministere-belge-de-la-securite-sociale-se-libere/>

Pim de Morree (2019). 300 Employees And 0 Managers: Self-Management In The Public Sector. Récupéré de <https://corporate-rebels.com/government-department/>

Service public fédéral sécurité sociale (2002). Le changement de culture au SPF Sécurité sociale. Récupéré de <https://socialsecurity.belgium.be/sites/default/files/sexy-gouvernement-fr.pdf>

Service public fédéral sécurité sociale (2011). Oser changer de culture: rétrospective NoVo. Récupéré de <https://socialsecurity.belgium.be/fr/publications/osser-changer-de-culture-retrospective-novo>

Municipalité de Turku

Pakarinen, M., Virtanen, P. (2016). Solving organizational conflicts in public matrix organisation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11 (4), p. 232-252

Buurtzorg

Buurtzorg (2018). Better care at lower cost –A disruptive model of care at home. Récupéré de https://www.google.com/search?q=Better+care+at+lower+cost+%E2%80%93A+disruptive+model+of+care+at+home&rlz=1C1GCEA_enCA864CA864&oq=Better+care+at+lower+cost+%E2%80%93A+disruptive+model+of+care+at+home&aqs=chrome..69i57.403j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A guide to Creating Organizations Inspired by the Next stage in Human Consciousness*. Nelson Parker.

Laloux F. (2016). Le cas Buurtzorg. Extrait Conférence Frédéric Laloux. [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=zsZ9NBSPUI>

Lookout (2016). Buurtzorg protège ses données de santé en sécurisant ses 8 000 iPads. Récupéré de <https://www.lookout.com/documents/case-studies/fr/lookout-buurtzorg-cs-fr.pdf>

Verriest, C. et Vandermersch, M (sd). Buurtzorg : la passion moteur du self-management. Récupéré de <https://www.altman-partners.com/2018/07/26/buurtzorg-la-passion-moteur-du-self-management/>

IBM Bromont

Plusieurs présentations de l'équipe d'IBM Bromont dans le séminaire de M.Sc. Design des organisations, animé par le professeur Réal Jacob: IBM Bromont, une organisation apprenante, 2013, 2014, 2015.

Archambault, H. La gestion du changement à IBM Bromont dans la transformation Lean. Séminaire du CETO, HEC Montréal. 11 février 2014.