

Revue de la documentation

La gestion en mode matriciel et transversal et la gestion agile et organique dans les organisations : Apprentissages pour la fonction publique québécoise

RÉAL JACOB, Professeur honoraire
Gregory MICHEL, Auxiliaire de recherche

AVEC LA COLLABORATION DE :

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



Ce document a été produit dans le cadre d'un projet du Pôle santé HEC Montréal financé par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Pôle santé HEC Montréal souhaite remercier la Direction de l'évolution des talents (Direction générale de la gouvernance en gestion des ressources humaines) au Secrétariat du Conseil du trésor d'avoir rendu possible ce partage des connaissances.

Le genre masculin est utilisé, s'il y a lieu, dans le seul but d'alléger le texte.

Table des matières

Partie 1 - Mise en contexte stratégique	1
De nouveaux enjeux dans un environnement externe qui se complexifie	1
Le besoin de développer de nouvelles capacités organisationnelles pour s'adapter.....	3
Les limites des structures verticales en silo	5
L'évolution vers l'organisation collaborative et sociale	6
Références consultées pour la partie 1 - Mise en contexte	9
Partie 2 - La gestion en mode matriciel et transversal : un retour à l'avant-scène pour des raisons différentes et une évolution vers des modes « équilibrés ».....	11
Trois perspectives d'organisation et de gestion en mode matriciel et transversal	14
L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte de PROJET	17
L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte de PROCESSUS HORIZONTAL et de CHAÎNE DE VALEUR.....	20
L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte D'ÉQUIPES MULTIFONCTIONNELLES et de COMMUNAUTÉS DE SAVOIRS.....	23
Les équipes multifonctionnelles	24
Les communautés de pratique	26
Les communautés d'innovation.....	30
Principes d'action communs aux trois modes de gestion en mode matriciel et transversal	35
L'engagement en regard d'un intérêt supérieur commun partagé	35
La cohésion de l'équipe de direction et le rôle de parrain.....	36
La clarification des rôles et responsabilités	39
L'exercice du leadership collaboratif : les notions de leadership en T, de leadership partagé, d'intelligence émotionnelle et de gestion des conflits	42
La formation aux habiletés « matricielles et transversales » et leur transfert dans la pratique professionnelle.....	46
La valorisation d'une culture basée sur la collaboration et les relations de confiance.....	47
Conclusion de la partie Gestion en mode matriciel et transversal : savoir contextualiser	52
Références consultées pour la partie 2 – Gestion en mode matriciel et transversal	55
Partie 3 - Vers des modes d'organisations et de gestion plus agiles, plus organiques et plus responsabilisants	61
De l'aplatissement des structures hiérarchiques aux organisations agiles et organiques.....	61
L'organisation agile.....	65
L'organisation organique	72

Deux approches plus radicales d'organisations organiques : l'entreprise Opale et l'holocratie	74
Les modes d'organisation et de gestion agiles et organiques : n'y aurait-il pas une approche contingente pour les organisations publiques ?	81
L'organisation en équipe l'expression du nouveau paradigme en gestion : les équipes de travail au cœur des nouvelles formes d'organisation du travail plus agiles, organiques et autonomes	84
Le concept d'équipe de travail.....	85
L'équipe responsabilisée : l'équipe semi-autonome et les Self-Managing Teams (SMT)....	87
Les implications génériques des modes de structuration et d'organisation plus agiles, organiques, responsabilisants et autonomes sur le métier de cadre intermédiaire et de premier niveau.....	94
Les rôles, responsabilités et comportements des personnels d'encadrement	94
Les modèles de leadership appliqués aux équipes responsabilisées	98
Le profil de compétences des gestionnaires d'équipes	98
Conclusion de la partie Vers des modes d'organisation et de gestion plus agiles, organiques et responsabilisants.....	100
Références consultées pour la partie 3 – Vers des modes d'organisation et de gestion plus agiles, organiques et responsabilisants.....	101

Liste des figures

<i>Figure 1</i> - L'environnement externe des organisations : de la stabilité à la complexité	2
<i>Figure 2</i> - Le besoin d'alignement des capacités organisationnelles avec les besoins de changement exprimés par la stratégie de l'organisation	3
<i>Figure 3</i> - Évolution de la population en âge de travailler au Canada	5
<i>Figure 4</i> - Évolution des organisations vers « l'entreprise sociale »	7
<i>Figure 5</i> - La gestion matricielle et transversale : la cohabitation de deux structures.....	14
<i>Figure 6</i> - Exemple de la GMT en mode Projet	17
<i>Figure 7</i> - La relation circulaire entre la gestion de projet et la gestion du changement.....	20
<i>Figure 8</i> - La GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur appliquée à une problématique RH	21
<i>Figure 9</i> - La GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur : le cas de la gestion des soins en santé.....	22
<i>Figure 10</i> - Caractéristiques de la GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur.....	22
<i>Figure 11</i> - La GMT en mode équipe multifonctionnelle et communautés de savoirs	24
<i>Figure 12</i> - L'évolution récente des approches de l'innovation en milieu de travail.....	31
<i>Figure 13</i> - Trois dimensions d'une équipe de direction cohésive en contexte de GMT.....	37
<i>Figure 14</i> - Grille RACI pour le partage des rôles et responsabilités	41
<i>Figure 15</i> - Les deux dimensions du leadership en T	43
<i>Figure 16</i> - L'approche gagnant-gagnant en gestion des conflits	46
<i>Figure 17</i> - Barrières à la collaboration	50
<i>Figure 18</i> - Contextualisation de l'application de la GMT selon le mode retenu.....	52
<i>Figure 19</i> - Exemple de cas contextualisé de GMT	53
<i>Figure 20</i> - Deux grilles d'analyse de l'organisation agile	67
<i>Figure 21</i> - Exemple de caractérisation d'une direction d'une organisation publique d'un état de maturité des dimensions et variables constitutives de l'agilité organisationnelle.....	70
<i>Figure 22</i> - De l'organisation vue comme une machine à une organisation vue comme un organisme vivant.....	74
<i>Figure 23</i> - Caractérisation des paradigmes organisationnels selon Laloux (2014)	75
<i>Figure 24</i> - L'holocratie : une structure cellulaire	78
<i>Figure 25</i> - Différents modes d'organisation selon deux axes	84
<i>Figure 26</i> - Évolution du rôle de cadre de premier niveau en lien avec l'évolution de son équipe de travail vers l'autonomie et la responsabilisation.....	95

Liste des encadrés

<i>Encadré 1 - Exemple de la gestion en mode collaboratif et transversal : le cas des trajectoires de soins centrées patients en santé</i>	7
<i>Encadré 2 - Bref survol de l'évolution de la gestion matricielle</i>	11
<i>Encadré 3 - Transformation organisationnelle en mode projets structurants : le cas du ministère des Transports du Québec</i>	18
<i>Encadré 4 - Institut National de Santé Publique et la pertinence des CoP</i>	28
<i>Encadré 5 - Facteurs de succès d'une communauté d'innovation : le cas du CHU Sainte-Justine</i>	34
<i>Encadré 6 Exemples de tensions de rôles en contexte de gestion matricielle de projet : comment traiter ces situations ?</i>	40
<i>Encadré 7 - Can Big Organizations Be Agile?</i>	66
<i>Encadré 8 - Les facteurs de succès de la transformation vers l'agilité</i>	69
<i>Encadré 9 - Revenu Québec : Une transformation agile réussie dans le secteur public</i>	71
<i>Encadré 10 - Le ministère des Transports belge : plus de 1000 personnes et agile</i>	72
<i>Encadré 11 - Quand nos valeurs nous sauvent : l'aventure de Patagonia</i>	77
<i>Encadré 12 - Le Groupement des chefs d'entreprises du Québec : les jalons d'une évolution vers l'holocratie</i>	80
<i>Encadré 13 - A Three-Dimensional Scaling Model for Team Description</i>	86
<i>Encadré 14 - Les prédicteurs de performance de l'équipe responsabilisée</i>	90
<i>Encadré 15 - Les limites de l'organisation en équipes autonomes</i>	93
<i>Encadré 16 - La transformation du rôle d'encadrement auprès des équipes autonomes et responsabilisées</i>	95
<i>Encadré 17 - Les fonctions et comportements du leader externe auprès d'équipes autonomes et responsabilisées</i>	97
<i>Encadré 18 - Profil de compétences des gestionnaires d'équipes autonomes et responsabilisées</i>	99

Partie 1 - Mise en contexte stratégique

La gestion en mode matriciel et transversal (GMT) ou les formes d'organisation et de gestion plus agiles et organique (GAO) ne peuvent pas être réduites à des « modes passagères en gestion ». Dans le domaine de la transformation des organisations, la première question qui interpelle les acteurs, autant gestionnaires qu'employés, est la suivante : pourquoi faut-il se transformer (Jacob, 2017)? Pour répondre à cette question, deux types d'analyse deviennent alors nécessaires : interne (ex. diagnostic organisationnel) et externe (positionnement concurrentiel). Ces deux types d'analyse représentent généralement le « *Business case for change* ». Nous reviendrons plus loin dans ce rapport sur l'analyse interne.

Nous avons retenu quatre perspectives qui soutiennent la pertinence de la gestion matricielle et transversale et de la gestion agile et organique comme approches de structuration, d'organisation et de gestion, ainsi que l'ajustement du rôle de gestionnaire de proximité dans ces nouvelles approches. Ce sont :

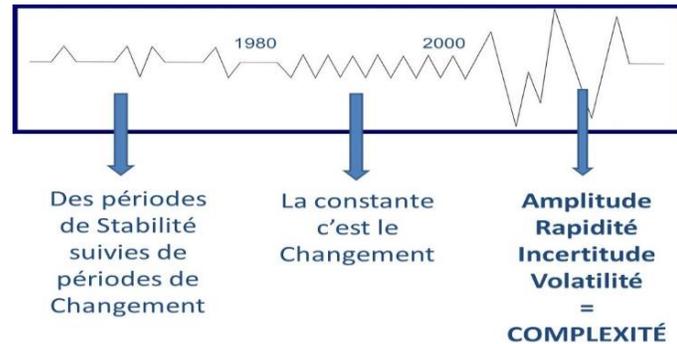
- De nouveaux enjeux à relever dans un environnement externe qui se complexifie ;
- Le besoin de développer de nouvelles capacités organisationnelles pour s'adapter ;
- Les limites des structures verticales en silo ;
- L'évolution vers l'organisation collaborative et sociale.

De nouveaux enjeux dans un environnement externe qui se complexifie

Il est aujourd'hui trivial d'évoquer le fait que l'environnement des organisations devient de plus en plus incertain, volatile, ambigu, évoluant rapidement autour de vagues de changement aux amplitudes significativement différentes et de plus en plus rapprochées (figure 1). Deux exemples récents reflètent cette perspective d'ensemble que plusieurs publications professionnelles évoquent sous l'acronyme « VUCA » pour *Volatility, Uncertainty, Complexity* et *Ambiguity* : l'effet papillon associé au Covid-19 qui, en quelques semaines, a généré une crise sanitaire, politique et économique mondiale et le mouvement #MeToo qui a libéré la parole des femmes de manière exponentielle partout sur la planète.

Selon la théorie de la contingence en gestion, la question qui se pose ici est la suivante : les organisations peuvent-elles s'adapter à un environnement externe complexe en s'appuyant sur des capacités, des modes d'organisation et de gestion du changement issus du « modèle classique de la stabilité » représenté notamment par les modèles bureaucratiques et hiérarchiques que l'on retrouve autant dans le secteur privé que public ?

Figure 1 - L'environnement externe des organisations : de la stabilité à la complexité



Les organisations privées et publiques sont donc interpellées par de **nouvelles tendances, avancées, attentes, besoins associés** à leur environnement externe d'un point de vue sociétal, économique, politique, technologique, légal et environnemental. À titre d'exemples, les décideurs sont interpellés par :

- Le constat sans équivoque que la réponse à plusieurs besoins/attentes émergents sera de plus en plus interdisciplinaire, interdépartementale et intersectorielle questionnant ainsi les modèles traditionnels de fonctionnement en « silo » (Giorgini, 2014) ;
- La manifestation de plus en plus forte de la voix du client, de l'utilisateur, du citoyen qui demande une plus grande réactivité dans tous les domaines, ce qui plaide en faveur d'une organisation plus transversale et orientée processus-client et une décentralisation plus grande de la prise de décision là où se passe l'action (Bhattacharjee *et al.*, 2016) ;
- La progression fulgurante des technologies numériques qui ouvre de nouveaux champs des possibles dans tous les domaines de l'activité humaine, remettant en question la conception traditionnelle de la proposition de valeur et de l'offre de service d'entreprises privées et publiques (Secrétariat du Conseil du trésor, 2019) ;
- L'évolution de la société vers une plus grande acceptation de la diversité sous toutes ses formes posant de nouveaux défis en termes d'intégration dans les milieux et les équipes de travail (Steele, 2017) ;
- Le renouvellement des rapports de proximité au travail, notamment du point de vue de l'engagement affectif au travail et de la relation de supervision montre un changement de paradigme au niveau des cibles d'engagement (Chênevert *et al.*, 2014) ;
- L'arrivée massive de nouvelles générations de travailleurs et professionnels avec une sensibilité accrue aux questions environnementales et d'équilibre vie au travail/vie personnelle avec des attentes affirmées en matière de rémunération, de développement professionnel et de flexibilisation du travail (Deloitte *Global Millennial Survey*, 2019) ;

- Le phénomène de la rareté structurelle de la main-d'œuvre qui renvoie à la réinvention des pratiques de la chaîne de valeur RH (Attraction-Socialisation-Développement-Rétention), ce qui implique aussi des actions au niveau de l'organisation du travail et de la gestion de proximité (Cooper et Jackson, 2017).

Le besoin de développer de nouvelles capacités organisationnelles pour s'adapter

Comme le montre la figure 2, une organisation privée ou publique doit développer des capacités en réponse aux nouveaux enjeux externes. Parmi les capacités les plus citées dans la documentation et compte tenu des trois principales thématiques de cette revue de la littérature, nous avons retenu : l'agilité organisationnelle et la capacité à mobiliser le personnel.

Figure 2 - Le besoin d'alignement des capacités organisationnelles avec les besoins de changement exprimés par la stratégie de l'organisation



Source : <https://hbr.org/2017/02/how-aligned-is-your-organization>

Lorsque l'on examine différentes définitions de l'**agilité organisationnelle** (Holbeche, 2019 ; Ulrich et Yeung, 2019 ; Ahlbäck *et al.*, 2017 ; Winby et Worley, 2014), on peut souligner certaines caractéristiques communes qui font qu'une organisation agile :

- Fonde sa philosophie de gestion sur des attitudes et des comportements individuels et collectifs orientés client-usager-utilisateur-citoyen ;
- Cultive la réactivité en s'appuyant sur des processus transversaux efficaces et des pratiques de prise de décision décentralisée ;
- Apprend et s'adapte rapidement ;
- Est connectée (veille stratégique) et proactive sur l'évolution des besoins de ses clients-usagers-utilisateurs ;
- Accorde une grande importance aux « Personnes » ;
- Développe des modes d'organisation flexibles comme la flexibilité des compétences (ex. : plus une personne possède un large spectre de compétences et de connaissances par la formation qualifiante et continue, plus elle est

polyvalente dans l'exercice de ses fonctions) et la flexibilité de l'organisation du travail (ex. : équipes plus autonomes au niveau de la prise de décision là où se passe l'action).

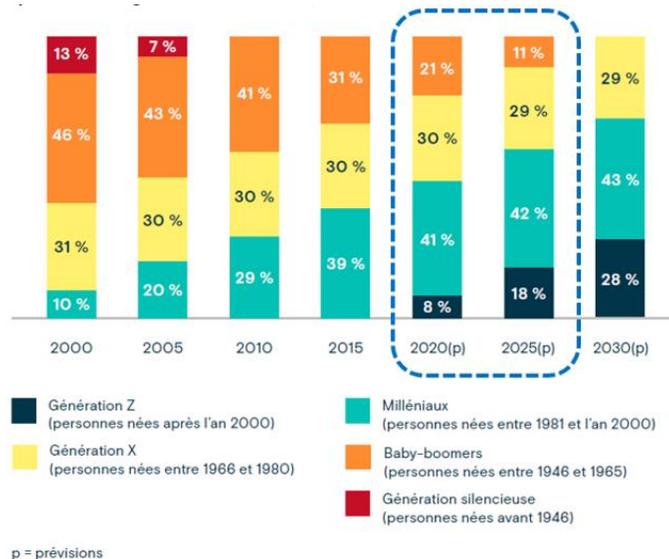
Plus spécifiquement, la définition de Hamel (2012) nous indique qu'une organisation agile, orientée client-usager-utilisateur-citoyen doit, en conséquence, aligner ses modes d'organisation et de gestion.

« Agile organizations facilitate self-determination, self-control, self-initiative and responsibility rather than traditional command and control techniques that are rigid, inflexible, and slow reacting »

Concernant l'importance de la capacité à mobiliser, plusieurs sondages nous indiquent que de plus en plus de personnes se disent désengagées au travail au sens d'une diminution de l'implication de la personne en regard son entreprise et de son travail. À titre d'exemple, l'enquête 2016 du Conference Board rapporte un taux global de désengagement de l'ordre de 70 %. Questionnés sur la dimension rétention, 89 % des employeurs indiquent que la principale raison du départ se situe au niveau de la rémunération alors que 12 % seulement des employés interrogés mentionne cette raison. Le sondage Global Workforce Survey, réalisé en 2014 auprès de 32 000 répondants, indique que 25 % de ceux-ci se disent « Très désengagés ». Ce sondage rapporte que les taux les plus élevés de désengagement se situent au niveau du groupe des Milléniaux. Sur ce dernier point, la 8^e enquête mondiale Deloitte 2019 indique que 49 % des Milléniaux indiquent vouloir changer d'emploi d'ici les deux prochaines années, ce taux se situant à 38 % en 2017. Les études sur la mobilisation montrent que les causes expliquant celle-ci sont multifactorielles. Mais on peut avancer hors de tout doute que les modes de structuration et d'organisation du travail ainsi que le leadership des cadres de proximité sont des variables clés associées à une organisation perçue comme mobilisante (Tremblay *et al.*, 2005).

Enfin, comme le montre la figure 3, l'évolution de la population active nous indique également que la gestion de proximité devra de plus en plus intégrer la perspective de l'intergénérationnel et celle de la diversité que nous avons évoquée plus tôt.

Figure 3 - Évolution de la population en âge de travailler au Canada
(Personnes âgées de 15 à 64 ans)



Source : Statistiques Canada. Projections basées sur la croissance moyenne. *In* Banque de Développement du Canada. *Préparez votre entreprise pour l'avenir*, 2017.

Les limites des structures verticales en silo

Une structure organisationnelle verticale est généralement organisée en direction/département sous la responsabilité d'un gestionnaire fonctionnel. Une telle structure a ses avantages : elle permet de développer des expertises pointues, de spécifier les rôles et responsabilités de chacun, de faciliter la socialisation et l'intégration professionnelle, d'établir des règles claires de fonctionnement en matière de prise de décision et de supervision et de simplifier les systèmes de contrôle. L'offre de services d'une unité fonctionnelle trouve sa source dans le métier qu'elle exerce (ex. : les finances, la planification, les ressources humaines, le marketing, la logistique...) plutôt que le client, l'utilisateur, le citoyen. Cela est généralement dû à **l'effet silo**¹ que l'on peut caractériser de la manière suivante (De Wall *et al.*, 2019 ; Tett, 2015) :

- Développement du phénomène de déplacement de but ; les acteurs en viennent à perdre de vue l'intérêt supérieur commun (ex. : la mission que l'on doit réaliser ensemble, le client final que l'on doit desservir ensemble) ;
- Accentuation des territoires politiques ; les intérêts de l'unité, du département deviennent plus importants que ceux de l'organisation ;
- Intensification de la compétition et des conflits inter unité au détriment de la collaboration ;
- Opacité de l'information et des communications inter unité ;
- Accentuation de l'effet tunnel ; les acteurs ont tendance à favoriser continuellement leurs solutions avec une faible propension à regarder au-delà des frontières naturelles de leur unité ;

- Inhibition des possibilités d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration continue.

À l'effet silo de nature structurelle, on pourrait aussi parler de silos professionnels, c'est-à-dire ceux associés à un corps professionnel reconnu (ex. : les ingénieurs, les comptables, les infirmières, les médecins) et de silos culturels, en référence à des systèmes de représentation partagés (ex. : les gestionnaires, les professionnels, les employés de soutien). On pourrait même évoquer les silos sociaux, comme le fait de partager des routines de travail et d'être « bien ensemble » dans une équipe de travail.

Comme le rappellent les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997), il ne s'agit pas de « briser absolument les silos » mais plutôt de développer des modes d'organisation et de gestion qui permettent la cohabitation entre la gestion en mode vertical, orientée expertise, et la gestion en mode matriciel et transversal, orientée client-usager-utilisateur-citoyen. Nonaka et Takeuchi utilisent l'expression « l'organisation hypertexte ».

D'un autre point de vue, celui de la gestion des personnes, la documentation académique a bien montré que les structures verticales et hiérarchiques, parce qu'elles limitent les personnes dans leur jugement discrétionnaire, leur marge de manœuvre et leur implication au travail, peuvent avoir des effets négatifs en termes de satisfaction au travail, de mobilisation et de qualité de vie au travail. Une des voies proposées est la perspective de nouvelles formes d'organisation du travail s'appuyant sur l'enrichissement et l'élargissement des tâches et des zones de responsabilités.

L'évolution vers l'organisation collaborative et sociale

Étant donné la complexité croissante qui caractérise tous les secteurs de l'économie, un constat s'impose : il est de plus en plus difficile d'affronter SEUL cette complexité que ce soit au niveau d'une entreprise, d'un ministère, d'une société d'État, d'une direction, d'un service ou d'un département. Comme le suggèrent plusieurs études à travers le monde, les organisations intègrent de plus en plus le **travail en mode collaboratif et en réseau** (Cooper, 2019 ; Cohen et Good, 2015 ; Hébert *et al.*, 2014).

L'encadré 1 illustre, en contexte public, cette perspective du travail collaboratif et en réseau autour d'un processus transversal représenté ici par une trajectoire de soins intégrés orientée patient.

Encadré 1 - Exemple de la gestion en mode collaboratif et transversal : le cas des trajectoires de soins centrées patients en santé

Historiquement la prestation de soins en santé et services sociaux s'est construite selon une approche « fournisseur de service » incarnée par une logique fonctionnelle et départementale (ex. : chirurgie, cardiologie, ergothérapie, psychologie, etc.) qui concentre les expertises et les ressources, qui détermine l'offre de soins, avec peu ou pas de relations interdépartementales ou inter établissements, en visant une dispensation de services de qualité.

Aujourd'hui, la prestation de soins évolue de plus en plus vers l'approche « centrée patient » qui met l'accent sur l'intégration transversale des soins autour d'une trajectoire-patient en ayant comme objectif l'amélioration de la condition du patient selon la chaîne de valeur Prévention-Intervention-Réinsertion (PIR). Cette logique implique donc des collaborations interdisciplinaires et inter établissements puisqu'un seul département ou établissement ne peut pas intégrer seul la perspective PIR. Pour les réseaux d'établissements les plus avancés, ces derniers intègrent également l'approche patient — partenaire. L'installation de cette transformation dans les différents CIUSSS et CISSS au Québec est soutenue par de nombreuses recherches et données probantes.

Sur le plan systémique, l'approche « centrée patient » exige la maîtrise d'une nouvelle capacité, soit la gestion en mode matriciel, transversal et en réseau et l'alignement en conséquence des rôles et responsabilités des acteurs en présence. Cette nouvelle forme de structuration et de coordination des soins interpelle les relations de pouvoir entre le monde médical, conforté par le modèle « fournisseur – département », et les autres domaines d'expertise clinique.

La recherche mondiale *Global Human Capital Trends* conduite depuis quelques années par la firme Deloitte montre par ailleurs que les organisations évoluent vers la notion « d'entreprise sociale ». La figure 4 résume cette perspective.

Figure 4 - Évolution des organisations vers « l'entreprise sociale »



Source : Deloitte's 2018 *Global Human Capital Trends*, p.3
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf (consulté le 20 mars 2020)

L'idée de « **L'entreprise sociale** » s'inscrit autour de deux axes. L'axe horizontal réfère à l'intensification de la collaboration et de l'intégration transversale. L'axe vertical renvoie à une unité/direction/organisation qui s'ouvre sur des partenariats externes pour réaliser sa mission. Ces deux axes conjugués incarnent « L'entreprise sociale » dont les outputs s'inscrivent dans le mouvement de la création de valeur partagée i.e. auprès de l'ensemble des parties prenantes internes et externes d'une organisation et de l'écosystème à l'intérieur duquel elle opère.

En conclusion à cette mise en contexte — POUQUOI SE TRANSFORMER — nous pouvons suggérer que la GMT et GAO représentent des avenues qui permettraient à une organisation publique (ou une direction, un département, un service) :

- D'être mieux alignée pour répondre aux nouveaux enjeux de l'environnement externe qui l'interpellent directement ; (1,1)
- D'être plus agile, réactive et de mieux répondre aux attentes et aux besoins des usagers-utilisateurs-citoyens ; (1,2)
- De pouvoir contrer l'effet silo et de mieux mobiliser l'engagement au travail ; (1,3) ;
- De mieux collaborer pour mobiliser l'intelligence collective de ses personnels et partenaires. (1,4)

L'enquête mondiale du *Conference Board* converge dans ce sens (Mitchell *et al.*, 2019). Publiée sous le titre *The Future-Ready Organization 2025*, elle identifie 9 priorités d'action. Parmi celles-ci on retrouve : accentuer le focus client-usager-utilisateur, redéfinir l'organisation du travail pour qu'elle soit plus agile autour d'équipes plus collaboratives, créer davantage de porosité dans les structures bureaucratiques, valoriser encore plus le travail multifonctionnel et développer des pratiques de gestion qui favorisent l'engagement, l'inclusion, la transparence et l'accompagnement professionnel.

Pour la suite de ce rapport, **notre position** est la suivante : un mode de structuration et d'organisation n'entraîne pas de résultats à lui seul ; les résultats qu'il produit sont davantage le fruit de décisions de gestion et de variables contextuelles sous le contrôle du management. D'où l'importance de bien identifier les facteurs de succès et les limites d'action d'une approche donnée pour la prise de décision managériale et l'accompagnement nécessaire à ce type de transition.

Références consultées pour la partie 1 - Mise en contexte

Ahlbäck, K., Fahrback, C., Murarka, M., Salo, O. (2017). *How to Create an Agile Organization. International Survey*. October, McKinsey & Co.

Bhattacharjee, D., Hartvig Müller, L., Roggenhofer, S. (2016). *Leading and Governing the Customer-centric Organization*. McKinsey, March, 7p.

Chênevert, D., Vanderberghe, C., Tremblay, M. (2014). Multiple Sources of Support, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Passive Leadership », *Personnel Review*, 44 (1), p. 69-90.

Cohen, S., Good, B. (2015). *The Status of Collaboration and the Role of Innovation: Supporting Networks in Canadian Industry*. Conference Board of Canada, Research Report, August, 126 p.

Cooper, J. (2019). *Building a Culture of Collaboration: Transforming the Way Canadians Work*. Conference Board of Canada, 30 p.

Cooper, J., Jackson, S. (2017). *Rethinking Public Sector HR: Canadian HR Executives Speak*. Ottawa : The Conference Board of Canada, 43 p.

Deloitte (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey*. 28 p.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf> (consulté le 20-03-2020).

De Wall, A., Weaver, M., Day, T., Van der Heijden, B. (2019). Silo-Busting : Overcoming the Greatest Threat to Organizational Performance. *Sustainability*, 2019, 11 (23), p. 1-21.

Giorgini, P. (2014). *La transition fulgurante*. Paris ; Bayard.

Jacob, R. (2017). Gestion de projets de transformation organisationnelle en contexte public. In B. Mazouz (sous la direction). *Gestion de projets en contexte public* (p. 280-303). Presses de l'Université du Québec.

Hamel, G. (2012), *What Matters Now: How to in a World of Relentless Change, Ferocious Competition and Unstoppable Innovation*. Josey-Bass : San Francisco.

Hébert, L., Jacob, R., Gosselin, A., Brunelle, L., Oryschuk, R. (2014). *Paroles de PDG*. Montréal : Éditions Rogers.

Holbeche, L.S. (2019). Shifts in Organizational Culture when Implementing Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), p. 124–138.

Mitchell, C., Maselli, I., Ray, R.L., Van Ark, B. (2019). *The Future-Ready Organization 2025*. Conference Board, Research Report, March, 36 p.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles : De Boeck.

Secrétariat du Conseil du Trésor (2019). *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*. Gouvernement du Québec, 26 p.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.E., Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30 (2), p. 69-78.

Steele, R. (2017). *Designing the Future of Diversity and Integration*. Conference Board of Canada. Research report, March, 11p.

Tett, G. (2015). *The Silo Effect: the Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*. New-York : Simon & Shuster.

Ulrich, D, Yeung, A. (2019). Agility: the New Response to Dynamic Change. *Strategic HR Review*, 18 (4), p. 161-167

Winby, S., Worley, C. (2014). Management Processes for Agility, Speed, and Innovation. *Organizational Dynamics*, 43, p. 225-234.

Partie 2 - La gestion en mode matriciel et transversal : un retour à l'avant-scène pour des raisons différentes et une évolution vers des modes « équilibrés »

S'organiser et gérer en mode matriciel et transversal existe depuis de nombreuses années. Comme le résume l'encadré 2, la GMT a connu son apogée dans les années 80 notamment sous l'impulsion de la mise en œuvre de grands projets stratégiques (ex : infrastructure, informatisation) et du déploiement de grandes entreprises sous l'angle de matrices produit/métier/géographie/fonctions (ex : ABB, GE).

Encadré 2 - Bref survol de l'évolution de la gestion matricielle

« Jay R. Galbraith a publié l'un des premiers ouvrages importants sur le sujet en 1971. Il y explique comment combiner responsabilités organisationnelles et fonctionnelles. Il fait reposer le succès d'une mise en œuvre réussie de ce mode de gestion sur l'alignement de la stratégie, de la structure, des processus, des récompenses et des personnes.

La gestion matricielle est par la suite entrée en vogue à la fin des années 1970, au moment où plusieurs entreprises sont confrontées à la complexité croissante de leurs activités qui nécessite une supervision simultanée et multiple. La nécessité d'agréger les données et de faciliter la communication croisée devient évidente (Heck, 2015).

Toutefois, au cours des années 1980, certaines entreprises en viennent à rejeter cette forme d'organisation du travail invoquant qu'elle sape l'énergie et l'efficacité des efforts de développement de produits (Rifkin, 1994). D'autres invoquant qu'il devenait alors difficile de déterminer qui devait supporter la responsabilité des pertes et profits.

Les années 2000 voient un intérêt renouvelé pour la gestion matricielle. Celle-ci étant un mode de gestion adaptée à l'environnement de plus en plus complexe et ouvert dans lequel les entreprises et les organisations évoluent (Heck, 2015) »

Tiré intégralement d'Audet et al.(2019), p. 5.

Comme on l'a vu à la section Mise en contexte, la GMT revient à l'avant-scène des organisations pour d'autres raisons : mieux aligner l'organisation avec les nouveaux enjeux sociétaux et d'affaires, être plus agile et innovant dans la manière de rendre les services aux clients/usagers/utilisateurs/citoyens, être plus performant dans la mobilisation de l'intelligence collective. Cette orientation d'ensemble est supportée par la recherche sur les organisations publiques des dernières années :

« The research literature of public sector organizations and public policies emphasize the fact that public sector institutions need to deal with complex and multifaceted problems, and therefore have enormous need to personalize and reorganize their services and ways of work » (Pakarinen et Virtanen, 2017).

Par ailleurs, dans un numéro de la revue *People & Strategy* consacré à des échanges réflexifs entre académiques et praticiens sur la GMT, l'auteur le plus cité au monde en design organisationnel, Jay Galbraith, nous rappelle que :

« About 10 or 12 years ago, managers viewed matrix as toxic. It was to be avoided at all costs. Today, the thinking is that matrix is impossible to avoid. We have to learn how to make them work effectively. » (2013).

Cette nouvelle mouvance vers la GMT s'exprime aussi dans plusieurs sondages. Par exemple, le journal d'affaires *Fortune* indique que 90 % des grandes entreprises mondiales opèrent en mode matriciel (Kennedy, 2017). Un sondage Gallup réalisé en 2015 auprès de 3 956 travailleurs américains rapporte que 84 % d'entre eux déclarent évoluer dans un contexte matriciel selon trois niveaux d'intensité :

« 49% serve on multiple teams some workdays (categorized as slightly matrixed), while 18% serve on multiple teams every workday with different people, though mostly reporting to the same manager (matrixed). The remaining 17% work on multiple teams every day with different people and different managers (supermatrixed) »¹

L'enquête 2019 *Global Human Capital Trends* pointe dans le même sens : 65 % des répondants indiquent que leur travail est d'abord organisé selon une logique hiérarchique et fonctionnelle avec toutefois la possibilité d'être impliqué dans des équipes multifonctionnelles et transversales alors que 23 % d'entre eux signalent que leur lieu premier d'appartenance est une équipe multifonctionnelle au sein d'une structure fonctionnelle (Volini *et al.*, 2019). Ces derniers auteurs, comparant les résultats du sondage mondial Deloitte année après année, suggèrent que les organisations évoluent inexorablement vers des modes de travail plus transversaux, plus multifonctionnels et plus en équipes au détriment du modèle traditionnel bureaucratique et hiérarchique où l'unité de base est un individu dans un poste de travail.

Au Québec, bien que le mode d'organisation et de gestion bureaucratique et hiérarchique soit encore le plus fréquent dans les organisations publiques et parapubliques, le mode matriciel et transversal est observable notamment dans le domaine des ressources informationnelles, des services partagés et dans la mise en œuvre de projets ministériels structurants. Par ailleurs, on oublie trop souvent que le secteur de l'éducation, niveau universitaire – cœur de métier, fonctionne en matriciel Département (vertical) / Programme (horizontal) depuis des dizaines d'années. À ce sujet, les étudiants sont de plus en plus exigeants sur la coordination matricielle des contenus disciplinaires d'enseignement par les directions de programmes (ex : BAA, M.Sc., MBA, Ph.D, DESS, Certificat).

¹ Voir *The Matrix: Teams Are Gaining Greater Power in Companies*.
<https://news.gallup.com/businessjournal/191516/matrix-teams-gaining-greater-power-companies.aspx>
(consulté le 24 mars 2020).

On assiste donc à un retour de la gestion matricielle et transversale autant dans le secteur privé que public mais pour des raisons différentes de celles des années 80. Quant aux différentes formes de GMT, le *Project Management Book of Knowledge*² en identifie trois à partir notamment de la localisation du lieu du pouvoir, soit « *Balanced, Strong and Weak Matrix Structure* ».

La forme Équilibrée correspond à une logique de leadership partagé, pas toujours simple à réaliser, entre la logique projet et la logique fonctionnelle (ex : cas des écoles de gestion entre les départements fonctionnels – Management/Économie/GRH/ Finance/Marketing/ etc. et les programmes académiques orientés clients – BAA/MBA/M.Sc./DESS/etc. ; cas entre les cogestionnaires de trajectoires de soins et les directeurs de départements médicaux dans le domaine de la santé). Une matrice Forte identifie le volet projet comme le lieu dominant du pouvoir dans la relation matricielle [(ex. : plusieurs projets sous la responsabilité d'un Bureau de projets officiellement représenté dans l'organigramme et autonome en matière de prise de décision, avec des équipes et des budgets dédiés ; on retrouve cette forme matricielle, par exemple, dans le cadre d'un grand projet ministériel comme le virage numérique ou lors du pilotage d'une grande transition organisationnelle, comme ce fût le cas tout récemment au CHU Ste-Justine avec la mise sur pied du Bureau de projet et de la performance directement sous la responsabilité de la présidente-directrice générale adjointe (Jacob, 2017)]. Enfin, la forme Faible renvoie au pouvoir largement circonscrit dans les fonctions où les projets sont vus comme temporaires, ad hoc, avec peu de ressources dédiées, ce qui est le cas d'organisations qui sont fortement structurées selon une logique de direction fonctionnelle, ce qui est le cas d'une majorité de ministères et d'organismes publics.

Comme on le verra plus loin, il existe maintenant un consensus sur le fait que les formes matricielles « forte » et « faible » devraient adopter une **perspective « équilibrée »**.

Pour les besoins de la présente étude, nous retenons **trois perspectives** d'organisation et de gestion en mode matriciel et transversal où se rencontrent deux logiques, verticale et horizontale, et qui doivent cohabiter (notion d'équilibre) pour le succès de l'organisation. Ce sont :

- L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte de PROJET
- L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte de PROCESSUS HORIZONTAL et de CHAÎNE DE VALEUR
- L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte D'ÉQUIPES MULTIFONCTIONNELLES et de COMMUNAUTÉS DE SAVOIR

² Voir l'Association professionnelle des gestionnaires de projet – Project Management Institute <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

Notons ici que ces trois perspectives de GMT sont de nature **intra**. La présente étude n'aborde pas la GMT selon une logique inter/partenariat/réseau, que certains auteurs appellent « *Extended matrix* » (Hall, 2013), par exemple le modèle de gestion matricielle et transversale de la Sécurité civile au Québec. Cependant, un certain nombre d'études montrent qu'une organisation qui développe des capacités internes à s'organiser et à gérer en mode matriciel et transversal devient meilleure pour gérer des modes de fonctionnement en réseau avec des partenaires externes (Sytch *et al.*, 2018), une tendance de plus en plus manifeste du futur des organisations publiques.

Dans les prochaines sections, nous allons caractériser et illustrer chacune de ces trois perspectives. Par la suite, pour l'ensemble de celles-ci, et selon la perspective « équilibrée » que nous avons évoquée plus haut, nous identifierons ce qu'elles ont en commun en termes de principes d'action, de capacités à développer et de facteurs de succès génériques.

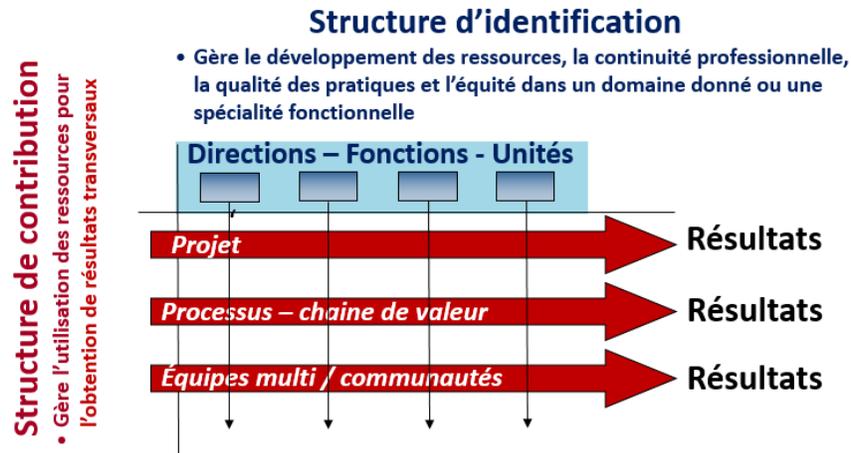
Trois perspectives d'organisation et de gestion en mode matriciel et transversal

Avant de présenter les trois perspectives que nous avons introduites précédemment, il convient de faire une courte synthèse de la GMT du point de vue de ses caractéristiques générales, de ses avantages et risques possibles ainsi que et de ses enjeux.

En termes de **caractéristiques générales**, la GMT représente un mode d'organisation et de gestion caractérisé par la cohabitation entre une dimension verticale (ex. : direction fonctionnelle, direction métier, unité d'affaires, sous-ministériat) et une dimension horizontale d'une organisation (ex : projet en équipe multifonctionnelle, collaboration transversale en soutien à un processus d'affaires orienté client/usager, communauté de savoir interdisciplinaire et intersectorielle pour enrichir des domaines de connaissances critiques).

La gouvernance en mode GMT implique une relation duale au niveau de l'autorité, de l'imputabilité, des responsabilités et des rapports de pouvoir. La GMT renvoie à l'idée que les acteurs devraient adopter une logique de rôle plutôt qu'une logique de statut en s'appuyant sur des mécanismes de coordination partagés plutôt qu'un mode de gouvernance hiérarchique. La GMT peut aussi être décrite comme la gestion de l'équilibre entre une structure d'identification, centrée sur le regroupement d'expertises et qui gère le développement des ressources, la continuité professionnelle, la qualité des pratiques et l'équité au niveau de l'organisation et des conditions de travail et une structure de contribution centrée sur l'utilisation de ressources et d'expertises différentes et complémentaires en vue de l'obtention de résultats collectifs et transversaux qui dépassent l'expertise singulière d'un acteur ou d'une fonction (Jacob et Rondeau, 2016) (figure 5).

Figure 5 - La gestion matricielle et transversale : la cohabitation de deux structures



Cette double perspective offre plusieurs avantages, mais présente également des risques qui sont largement documentés (Audet *et al.*, 2019 ; Pakarinen et Virtanen, 2017 ; Hall, 2013 ; Hanover, 2013 ; Galbraith, 2010).

Avantages possibles de la GMT

- Facilite la réconciliation de l'atteinte d'objectifs opérationnels spécifiques, souvent associés à la dimension verticale de l'organisation, avec la poursuite d'objectifs stratégiques qui impliquent une mobilisation horizontale et disciplinée de plusieurs métiers/domaines de connaissance et d'unités de travail spécialisées ;
- Représente un mode de fonctionnement plus flexible pour répondre plus rapidement à de nouveaux défis/besoins/attentes selon une orientation client/usager/citoyen ;
- Facilite l'expérimentation de pratiques nouvelles qui sortent des schémas traditionnels (ex. : innovation agile et collaborative) ;
- Contribue à la diffusion de bonnes pratiques entre « silos » ;
- Permet une meilleure flexibilité dans l'allocation de ressources rares ou très spécialisées ;
- Améliore la disponibilité et la qualité de l'information circulante et structurante ;
- Élargit les possibilités de développement professionnel des personnes lorsqu'elles sont affectées à un mandat matriciel ou transversal ;
- Favorise l'émergence de pratiques de gestion plus démocratiques.

Risques possibles de la GMT si celle-ci est implantée de manière mécanique ou comme une solution « miracle » en ne prenant pas en compte les principes énoncés précédemment et les enjeux identifiés ci-après

- Rendre la gestion plus compliquée (ex. : augmentation du nombre de règles) ;
- Introduire du flou et de la lenteur au niveau de la prise de décision, de la gestion des priorités et de l'imputabilité de résultats ;

- Générer de nouveaux frais fixes associés à l'augmentation de coûts de transaction d'une structure duale que l'on ne comprend pas (ex. : augmentation du nombre de comités de coordination) ;
- Produire de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle au niveau des gestionnaires et des personnels (source de paralysie, de lenteur managériale, d'augmentation de la charge de travail et de stress personnel) ;
- Accentuer les conflits interpersonnels et intersectoriels et la compétition pour l'obtention de ressources rares ;
- Détourner la première source d'appartenance (ex. : après avoir vécu une expérience stimulante en mode projet ou autre, on devient plus critique et moins engagé lors du retour dans son unité de base).

Enjeux d'ensemble de la GMT

- La capacité à clarifier l'intérêt supérieur commun associé à la GMT ;
- La capacité, du point de vue du design organisationnel, à adopter une vision systémique, le déploiement de la GMT étant un enjeu à la fois stratégique (alignement avec les priorités et les capacités stratégiques à développer), humain (alignement des savoir-faire et être), managérial (alignement des pratiques de gestion/supervision, planification, information, communication, évaluation, mesure des résultats), structurel (alignement des rôles et responsabilités et des mécanismes latéraux de coordination) et culturel (faire évoluer les valeurs, les attitudes collectives et les normes informelles) ;
- La capacité à développer, en termes de rôles et de responsabilités associés à la GMT, la cohésion au niveau stratégique (le comité de direction), opérationnel (les gestionnaires et professionnels qui sont en lien au niveau des interfaces) et au niveau des fonctions/services de soutien, ces derniers étant « les grands oubliés » des modes en GMT ;
- La capacité à développer des leaders collaboratifs (*T-shaped management*, leadership partagé, intelligence émotionnelle) ; le changement organisationnel commence par le changement personnel ;
- La capacité à accompagner les acteurs dans leur apprentissage de la GMT en termes d'habiletés, d'outils et de gestion du changement ;
- La capacité à installer une culture de collaboration avec des mécanismes formels en appui.

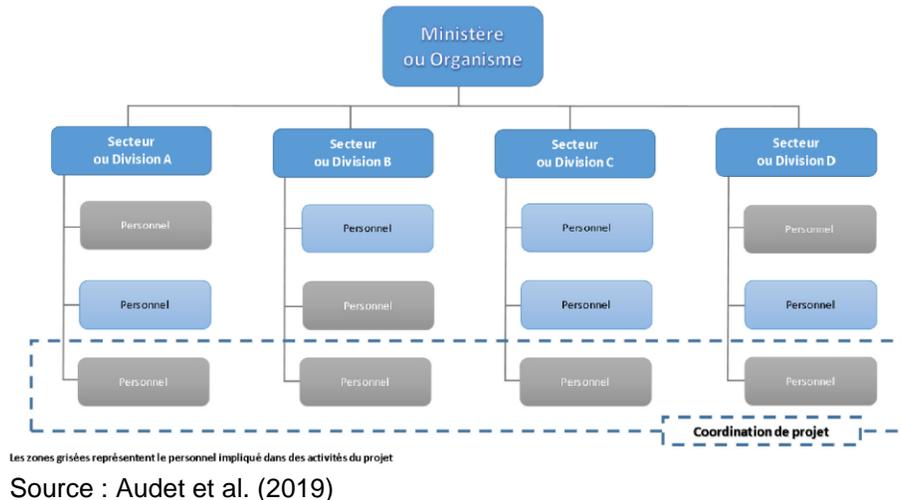
Le **plus important à retenir** ici est que la gestion de la tension Avantages/Risques réside dans la capacité des acteurs à comprendre, contextualiser et agir sur les enjeux clés associés à la gestion en mode matriciel et transversal qui ont été présentés ci-avant.

Mais la gestion de cette tension doit aussi prendre en compte les particularités du déploiement de l'une ou l'autre des formes de GMT. Dans les prochaines sections, nous approfondissons trois modes de GMT avec leurs spécificités : le mode Projet, le mode Processus horizontal/chaine de valeur, le mode Équipe multifonctionnelle/Communauté de savoir.

L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte de PROJET

Ce premier mode de GMT est le plus connu et est au centre de nombreux ouvrages en gestion de projet³. À titre illustratif, on peut le représenter de la manière suivante (figure 6).

Figure 6 - Exemple de la GMT en mode Projet



Sur l'axe vertical, on retrouve la logique Fonctionnelle alors que l'axe horizontal est représenté par la logique Projet, ici sous la forme d'une coordination de projet qui peut être assumée, par exemple, par l'un ou l'autre des secteurs (ex. : projet opérationnel), par le CODIR (ex. : projet stratégique) ou par un Bureau de projet (ex. : gestion centralisée d'un portefeuille de projets).

Les **principales caractéristiques** de cette forme de GMT - PROJET sont les suivantes :

- Un projet a un début et une fin déterminés ; il y a donc un caractère ad hoc ;
- Il est généralement priorisé et suivi dans le cadre des orientations stratégiques ;
- Un projet a une portée prédéfinie ; il vise à produire des résultats spécifiques en lien avec un objectif stratégique précis en respectant l'allocation des ressources attribuées et un échéancier formel ;
- Un projet se réalise généralement en s'appuyant sur un cadre de gestion de projet (ex. : cadre logique, charte de projet, critères de performance, matrice risques) ;
- Les personnes dédiées travaillent en mode équipe multifonctionnelle ;

³ Nous limitons cette section au contexte de la gestion de projet à l'intérieur de structures formelles fonctionnelles, par unités d'affaires, par sous-ministériat, ce qui est différent du contexte d'une organisation de type « Project-based organization » comme les firmes d'ingénierie. Pour explorer ce dernier sujet, voir la revue documentaire de Miterev *et al.*, 2017.

- Lorsque le projet est terminé, les personnes retournent dans leur unité fonctionnelle.

Un projet peut être de nature opérationnelle ou stratégique. Dans ce dernier cas, et à titre d'exemple, plusieurs organisations parapubliques (ex : HQ, SAQ), ministères et organismes se lancent dans des transformations organisationnelles d'envergure souvent sous la forme de « chantiers transversaux » qui représentent autant de projets structurants à déployer au sein d'une structure formelle verticale qui a aussi ses objectifs à atteindre et des services à livrer à la population (encadré 3).

Encadré 3 - Transformation organisationnelle en mode projets structurants : le cas du ministère des Transports du Québec

[Le MTQ s'est engagé en décembre 2016 dans une importante démarche de transformation organisationnelle prévue sur un horizon de trois ans. Le plan fait écho au mandat confié par le gouvernement à la haute direction du Ministère, soit « de définir de nouvelles façons de faire et de revoir l'organisation du travail au sein du ministère avec pour objectifs d'assurer la plus grande transparence et la rigueur dans ses actions ». La transformation entreprise cible trois dimensions : un niveau de performance accrue, un cadre de gouvernance renforcé et une équipe mobilisée. Regroupés autour de ces trois axes, huit chantiers d'amélioration ont été mis en place :

- la révision de la structure organisationnelle ;
- l'optimisation des processus administratifs et d'affaires ;
- l'optimisation de la gestion contractuelle et le renforcement du contrôle des coûts ;
- l'amélioration de la gouvernance et le rehaussement de la performance ;
- le renforcement de l'éthique et de la transparence ;
- l'amélioration des relations avec les citoyens et les partenaires ;
- la consolidation et le maintien de l'expertise ;
- l'accroissement de la mobilisation des personnes.

Les huit chantiers sont associés à 17 grands objectifs et pilotés transversalement. Ils sont déployés à travers 62 actions (2017-2018), 34 projets (2018-2019) et 36 projets (2019-2020).]

Source : <https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/organisation/transformation-organisationnelle/Pages/transformation-organisationnelle.aspx>

En prenant comme référence le contexte que nous venons d'évoquer, et au-delà du traditionnel débat sur la clarification des rôles et des responsabilités entre les projets et les fonctions/unités d'affaires, la méta-analyse produite par Hughes *et al.* (2017) en contexte de grands projets d'informatisation jugés non performants nous éclaire sur les **difficultés** associées au déploiement de projets structurants au sein d'organisations verticales. Nous les avons regroupés en deux grands thèmes :

- Les difficultés (enjeux) de **nature technique** :
 - Définition et gestion inadéquate des besoins opérationnels et des exigences fonctionnelles et de leur évolution dans le temps ;
 - Faiblesse en gestion de projet et en planification de projet ;
 - Faiblesse en gestion des risques et en contrôle budgétaire.

- Les difficultés (enjeux) de **nature managériale** :
 - Engagement mitigé des dirigeants seniors et l'absence d'un parrain solide ;
 - Sous-estimation de l'importance et de la gestion des parties prenantes ;
 - Flou au niveau du « *business case* » et manque de clarté, de compréhension des objectifs stratégiques poursuivis avec un projet structurant ;
 - Faiblesse dans la capacité à mobiliser et à gérer la performance des personnels associés au projet ;
 - Peu de considération pour la dimension apprentissage sous la forme, par exemple, d'une approche de type retour d'expérience.

En synthèse finale, basée sur leur analyse de l'évolution des **projets à succès** répertoriés par le *Standish Institute*, Hughes *et al.* (2017) insistent sur les quatre dimensions suivantes comme étant les plus significatives :

- L'investissement dans le rôle de parrainage et légitimé par l'équipe de direction ;
- Le développement des « *soft skills* » des gestionnaires de projet ;
- La gestion de la dynamique des parties prenantes au sens que « toute entreprise est une arène politique » notamment dans le secteur public ;
- Et le fait que la GMT en contexte de projet sous-estime la contribution de la gestion du changement.

Ils présentent cette dernière relation comme devant être circulaire plutôt qu'en parallèle. Nous l'illustrons de la manière suivante (figure 7).

Figure 7 - La relation circulaire entre la gestion de projet et la gestion du changement



L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte de PROCESSUS HORIZONTAL et de CHAÎNE DE VALEUR

La GMT en mode Processus horizontal/Chaîne de valeur s'est beaucoup développée en lien avec la création de valeur basée sur l'agilité organisationnelle et l'orientation client/usager/utilisateur/citoyen (Palmborg, 2010). Qu'ils soient une personne, un groupe ou une organisation, ces derniers s'attendent à une réponse intégrée qui « traverse horizontalement » les silos que représentent les directions verticales (département, unité, services). Ces dernières doivent donc apprendre à mieux collaborer pour produire un effort collectif plus rapide et plus pertinent vers le client ou l'utilisateur final.

Plusieurs grandes organisations bureaucratiques privées ont mis en place des **processus horizontaux ou transversaux** qui favorisent une gestion intégrée d'un ensemble d'activités orientées client/utilisateur final⁴. Dans le secteur public et para public, les démarches de mise en commun de services partagés (SCT, 2016), les transformations de l'offre de services basées sur des processus d'affaires associés à un parcours ou à un profil client (ex. : STM, SAAQ, Radio-Canada), le déploiement par certaines municipalités d'approches de gestion unifiée des activités pour améliorer la qualité et l'uniformisation des services de proximité sur l'ensemble du territoire d'une municipalité (ex. : cas des villes de Québec et Lévis) et l'organisation en programmes/continuums clientèles et en trajectoires de soins en santé dans le milieu de la santé et des services sociaux représentent de bons exemples de cette perspective.

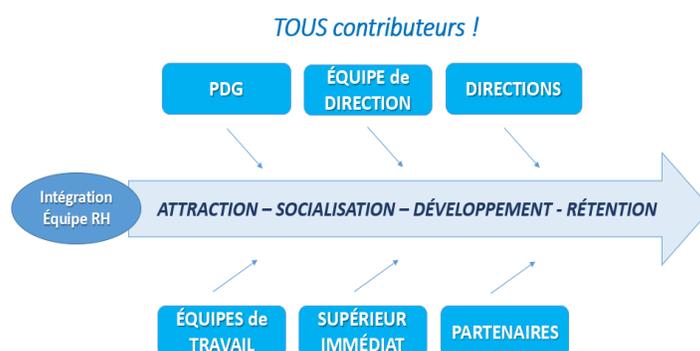
On peut aussi associer cette seconde perspective de la GMT à la notion de **chaîne de valeur**. Il s'agit ici d'adopter un point de vue transversal pour s'attaquer à un problème systémique ou tout simplement pour créer davantage de valeur en collectif. Une chaîne de valeur horizontale peut être définie comme un ensemble de relations coordonnées entre directions ou unités verticales ayant comme objectif final de servir, de manière plus intégrée, un client final ou un citoyen utilisateur. Au niveau d'un ministère, on pourrait illustrer avec celle du Ministère de l'Économie et de l'Innovation avec la chaîne Obtenir du

⁴ Exemples : Vidéotron, Fedex, Walmart, Air Canada

financement - S'améliorer - Créer des liens - Se conformer – Exporter - S'informer pour le client PME.⁵

Nous pouvons aussi illustrer cette idée au niveau d'un enjeu transversal comme par exemple celui de l'engagement organisationnel. Comme mentionné antérieurement, plusieurs études montrent que de plus en plus de travailleurs se disent désengagés au travail, notamment dans le secteur public, ce phénomène étant accentué chez les jeunes générations. Dans ce contexte, les directions fonctionnelles ou opérationnelles ont tendance à se référer à la direction RH/DO pour résoudre ce problème. Cependant, la résolution de cette problématique nécessite un effort concerté de plusieurs acteurs tout au long de la chaîne de valeur RH : Attraction – Socialisation – Développement – Rétention (figure 8).

Figure 8 - La GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur appliquée à une problématique RH

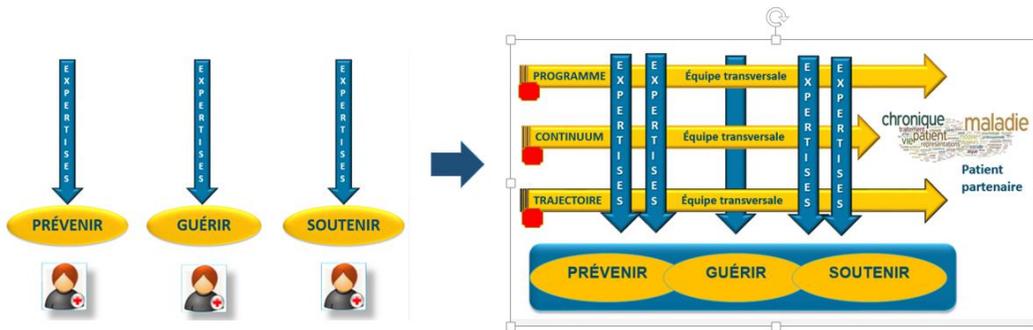


Dans un tel cas, le propriétaire de l'initiative horizontale pourrait être la Direction RH en mettant à contribution plusieurs acteurs verticaux en se rappelant que la résolution de cette problématique passe par un effort transversal, organisé et collectif où chacun des acteurs déploie les actions les plus pertinentes. Par exemple, sachant que l'équipe de travail est le premier lieu de l'engagement affectif au travail, l'exercice du rôle et les pratiques de gestion d'équipe du gestionnaire de premier niveau deviennent particulièrement importants.

Il en va de même de l'organisation des activités et de la gestion des soins en santé qui s'inscrivent dans la chaîne de valeur Prévenir-Guérir-Soutenir. Le défi ici est de faire collaborer des domaines d'expertises différents de soins en santé (la dimension verticale) dans un ensemble d'activités intégrées orientées patient pilotées en mode cogestion (la dimension horizontale) (figure 9).

⁵ Voir https://www.economie.gouv.qc.ca/accueil/?no_cache=1

Figure 9 - La GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur : le cas de la gestion des soins en santé



Source : Jacob & Rondeau, 2016

De manière générique, la GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur renvoie à quatre **grandes caractéristiques** illustrées à la figure 10.

Figure 10 - Caractéristiques de la GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur



Source : Jacob & Rondeau, 2016

Ce sont :

- Des contributeurs qui collaborent autour d'un flux d'activités orienté vers l'atteinte d'un résultat souhaité pour un type de client donné ;
- Une exécution confiée à une équipe de contributeurs qui se partage des rôles en regard des compétences de chacun sous le pilotage d'un propriétaire (ou copropriétaire) de processus décisionnel ;
- Une responsabilisation partagée dans le respect des rôles de chacun ;
- Un accès transparent et juste-à-temps à l'information standardisée (ex. : dossier patient).

Une revue systématique de la documentation soumise à 113 experts en *Process based management* a révélé neuf facteurs clés de succès (Amaral Castro *et al.*, 2020). Nous les avons regroupés en quatre sous- groupes d'intensité variable : intensité très forte (2

facteurs) : le support et l'implication de la haute direction et l'alignement avec les orientations stratégiques incluant le support exécutif dans la mise en œuvre ; intensité forte (3 facteurs) : la gestion de la résistance au changement, la clarification des rôles et responsabilités et l'investissement dans le capital humain ; intensité moyenne (3 facteurs) : l'alignement des technologies de l'information, la maîtrise de méthodologies structurées de type processus et la gestion du monitoring ; intensité faible (1 facteur) : capacité à gérer les contrôles bureaucratiques.

La GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur renvoie à un certain nombre d'**enjeux** spécifiques. Nous notons plus particulièrement (Nesheim, 2011 ; Palmberg, 2010) :

- Installer une compréhension partagée du pourquoi (*Business case for change*) et du résultat client-usager-citoyen à produire ensemble ;
- Visualiser collectivement la chaîne de valeur et ses interrelations ;
- S'approprier collectivement la chaîne d'activités et comprendre son rôle au sein de celle-ci (ex : la construction participative d'une cartographie d'activités interreliées/pratiques clés associées à un processus ou à une chaîne de valeur est plus importante que le résultat de la cartographie elle-même) ;
- Amener les contributeurs à se positionner dans une logique de rôle plutôt que dans une logique de statut ;
- La capacité du propriétaire (ou copropriétaire) du processus/chaîne de valeur à être reconnu comme un porteur légitime et sa capacité à coordonner efficacement les relations avec les parties prenantes, incluant la mise en place de mécanismes de coordination latéraux ;
- Développer un climat de confiance et une culture de collaboration (attitudes, comportements, pratiques) en contexte d'intersectorialité et d'interdisciplinarité.

L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte D'ÉQUIPES MULTIFONCTIONNELLES et de COMMUNAUTÉS DE SAVOIRS

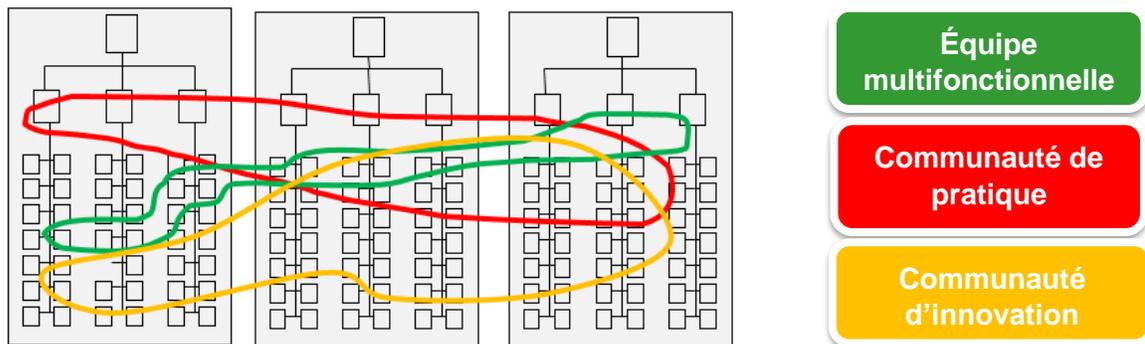
Une troisième avenue peut être explorée sous l'angle de la GMT, surtout selon la perspective transversale, qui s'inscrit dans la mouvance actuelle quant à l'importance de la mobilisation du capital social et de l'intelligence collective des organisations en prônant des modes de fonctionnement collaboratif (Laperche, 2018 ; Cohendet et Simon, 2017 ; Jacob et Poitras, 2015).

Ainsi, en marge de l'approche classique en GMT/projet, on voit de plus en plus de situations et de contextes où l'on doit : a) constituer un groupe ad hoc sous la forme d'une équipe multifonctionnelle en vue de s'attaquer à une problématique spécifique et complexe et/ou b) mettre en place des communautés de savoir transversales qui, de manière plus durable dans le temps, ont comme mandat de développer de nouveaux produits et services (ex. : les communautés d'innovation) ou enrichir une pratique

professionnelle ou un métier associés à des domaines de connaissances critiques (ex. : communauté de pratique).

Dans tous ces cas on retiendra ici qu'une personne qui est affectée temporairement à une équipe multifonctionnelle ou qui consacre une partie de son temps à une communauté de savoir, vit, d'une certaine façon, dans un contexte matriciel que Nonaka et Takeuchi (1997) appellent « l'organisation hypertexte ». La figure 11 illustre cette perspective transversale.

Figure 11 - La GMT en mode équipe multifonctionnelle et communautés de savoirs



De manière synthétique, nous présentons les notions d'équipe multifonctionnelle (EM), de communauté de pratique (CoP) et de communauté d'innovation (CoI).

Les équipes multifonctionnelles

La définition des équipes multifonctionnelles de Wang et He (2008) est souvent reprise dans plusieurs publications académiques :

« *Cross-functional teams are made up of a group of people representing a variety of departments, disciplines, or functions; whose combined effort is required to achieve the team's purpose* » (p. 753).

Plus récemment, des travaux importants conduits conjointement par la Harvard Business School et HEC Montréal portant sur la thématique « *Extreme Teaming : Complex Cross-Sector Leadership* » montrent que de plus en plus d'organisations, autant privées que publiques se structurent en ayant comme base des équipes interdisciplinaires et intersectorielles pour relever des défis complexes comme celui, par exemple, de l'organisation des services au sein de trajectoires de soins ou de l'offre d'informations intégrées radio/télévision/internet à Radio-Canada (Edmondson et Harvey, 2017).

Dans le cadre du présent mandat, nous retiendrons les EM qui sont constituées de manière *ad hoc* en vue d'un objectif complexe et selon une durée relativement courte. On

peut les associer par exemple à des équipes déployées en mode SCRUM⁶ ou en mode *Design Thinking*⁷.

On peut retenir ici **trois dimensions** pour caractériser de telles équipes qui dépassent la simple réunion ou juxtaposition de disciplines ou secteurs : l'interdépendance dans la collaboration au sens de la synergie créatrice ($1 + 1 = 3$), la communication ouverte et transparente et la prise de décision partagée. On peut associer ces équipes à un contexte temporel où le leader doit amener des personnes à travailler rapidement ensemble, et souvent en mode cocréation, alors qu'il n'a pas nécessairement le temps de construire une dynamique d'équipe sur le long terme comme on l'entend généralement dans la documentation sur les équipes de travail homogènes ou stables.

« In these types of projects, people work together temporarily, spanning boundaries that include expertise, function, organization, and sometimes industry ... Many such teams face highly novel challenges and therefore must learn quickly and effectively to succeed » (Edmondson & Harvey, 2017, p. xix).

Quant aux **enjeux** associés à de telles équipes et leur contexte particulier, Edmondson et Harvey (2017) suggèrent de les regrouper en deux catégories que l'on peut résumer avec les questions suivantes :

- Enjeux de type **Interpersonnel** (*Emotions and relationships*)
 - Comment amener des personnes de métiers, d'expertises, de domaines et de secteurs différents à se faire confiance et à développer des attitudes d'ouverture et de prise de risque dans un contexte d'hétérogénéité et d'incertitude des relations, alors que leur modèle de référence historique est celui de l'homogénéité et de la certitude ?
- Enjeux de type **Technique** (*Knowledge and skills*)
 - Comment amener des personnes de métiers, d'expertises, de domaines et de secteurs différents à prendre de la distance quant à leur propre schéma mental pour développer un système de représentation et un langage commun partagé qui se trouvent à la base des comportements d'apprentissage mutuel et de la synergie créatrice face à un problème complexe ?

On pourrait ici faire un lien avec les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997) sur l'organisation apprenante et leur célèbre modèle connu mondialement du cycle de transformation des savoirs individuels tacites en intelligence collective partagée. Les processus de Socialisation et d'Extériorisation seraient davantage en lien avec les enjeux

⁶ Voir comme exemple Révolution managériale à la Banque Nationale.

<https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/gestion-operationnelle/revolution-manageriale-a-la-banque-nationale/600994>

⁷ Voir l'ouvrage *The Design Thinking at Work* de David Dunne.

<https://www.designthinkingatwork.net>

de type Interpersonnel alors que les processus de Combinaison et d'Intériorisation apparaissent plus proches des enjeux de type Technique.

Plusieurs travaux ont porté sur les facteurs qui influencent positivement et négativement la performance des EM (Stipp et Pimenta, 2018 ; Boros *et al.*, 2017 ; Edmondson et Harvey, 2017 ; Oliveira *et al.*, 2016 ; Ehrhardt *et al.*, 2014 ; Daspit *et al.*, 2013 ; Athanasaw, 2003).

Du point de vue des **facteurs facilitants**, notons plus particulièrement :

- Le développement de pratiques avancées de collaboration ;
- La qualité du support social des membres les uns par rapport aux autres et la gestion en continu des émotions comme la sécurité psychologique ;
- Le niveau d'engagement des membres en regard de l'objectif supérieur commun et le constat que celui-ci ne peut être atteint sans l'effort collectif ;
- La présence d'un leadership facilitant (ex. : leader-coach) ;
- La diversité des expertises (compétences, habiletés), des secteurs représentés et des manières de penser et une compréhension partagée de la complémentarité de ceux-ci par les membres ;
- Le caractère « volontaire » quant au désir des membres à se joindre à une EM ;
- L'installation d'un climat de confiance qui permet le partage de savoirs tacites et la transparence de l'information ;
- La qualité de la formation des membres d'une EM notamment aux *soft skills* ;
- Une approche de gestion des conflits à somme positive ;
- La qualité du soutien organisationnel.

Parmi les **facteurs qui influencent négativement** la performance d'une EM, Dinca et Voinescu (2012), reprenant une vaste enquête *du Stanford Advanced Project Management Program*, les regroupent en quatre catégories : gouvernance (ex. : manque de cohérence de l'équipe des hauts dirigeants quant à la priorisation et l'importance relative d'un problème complexe associé à une EM), culture fonctionnelle (ex. : un gestionnaire qui refuse qu'un de ses meilleurs professionnels se joigne à une EM), relations interfonctions (ex. : difficultés d'intégration en lien avec des relations de pouvoir conflictuelles), relationnelles (ex. : tendance des membres d'une EM à s'isoler du reste de l'organisation).

Les communautés de pratique

On oublie trop souvent que les communautés de pratique représentent un mode de GMT par leur caractère de transversalité que l'on peut associer, du point de vue du design organisationnel, à des « *collaborative organizational forms* » (Kolbjørnsrud, 2018). À la suite de plusieurs études empiriques comme chercheur et consultant, McDermott et Archibald (2010) présentent les CoP comme une alternative organisationnelle pertinente et efficace au fonctionnement en silo :

« Off-the-grid communities have proliferated in recent years, and many companies have counted on them to deliver creative solutions to challenges that bridge functional gaps ... at many companies, employees form groups to share knowledge and attack common problems. These communities of practice can be a powerful management tool » (p. 83).

Dans un article portant sur la collaboration intraorganisationnelle, nous donnions quelques exemples d'organisations internationales qui mettent en relation des acteurs appartenant à des structures verticales au sein de CoP transversales (Jacob et Auger, 2015) :

« Selon l'American Productivity and Quality Center et dans la foulée des travaux que nous avons menés au CEFRIO, le recours aux communautés de pratique pilotées constitue l'une des approches les plus performantes de partage collaboratif de bonnes pratiques entre unités d'affaires. Les sociétés Areva, Banque Mondiale, Bearing Point, Caterpillar, Chevron, Daimler, Holcim, Mitsubishi, McKinsey Consulting, Orange, Philips, PwC, Renault-Nissan, et Schlumberger comptent parmi les organisations les plus citées lorsqu'il est question de communautés de pratique (CoP). L'entreprise mondiale Schneider Electric, qui évolue dans le domaine de la gestion de l'énergie, exploite avec succès cette forme de collaboration intraorganisationnelle. Elle compte 170 000 employés dont plus de 24 000 sont membres de près de 170 CoP, lesquelles sont animées par 180 spécialistes certifiés au sein du réseau Community@Works ; ces CoP touchent 76 secteurs d'affaires, 60 domaines fonctionnels et huit autres opérationnels. Ces chiffres donnent le vertige, mais témoignent surtout de la puissance de l'apprentissage social grâce aux CoP ! L'analyse du ROC (Return On Collaboration) réalisée par cette société est par ailleurs très probante, tant au chapitre de l'engagement qu'à celui de la participation et de l'efficacité » (p.73)

Le CEFRIO, un centre de transfert qui a été à l'origine de plusieurs travaux et développement d'outils sur les communautés de pratique⁸ propose la définition suivante :

« Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui collaborent ensemble, en face à face et virtuellement ; les membres sont liés par un intérêt commun dans un champ de connaissance et sont conduits par un désir et un besoin de s'entraider, de partager leurs meilleures pratiques et de développer de nouvelles connaissances ; les membres de la communauté, dont l'adhésion est généralement volontaire, approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme »

À cette définition, nous pouvons ajouter qu'une CoP peut-être ouverte ou fermée (ex. : accès limité), intra ou inter organisationnelle (ex. : intégrant des personnes provenant d'autres organisations), intra ou intersectorielle (ex. : membres provenant de plusieurs

⁸ Plusieurs de ces travaux auxquels nous avons contribué ont été conduits avec des chercheurs internationaux tels qu'Etienne Wenger, l'auteur le plus cité au monde sur les CoP et la théorie d'apprentissage social qui la soutient, Jean-Louis Ermine sous l'angle des domaines de connaissances critiques et Hubert St-Onge pour leur mise en œuvre au sein d'organisations verticales, hiérarchiques et fonctionnelles.

domaines d'activités), locale ou dispersée (ex. : membres délocalisés provenant de plusieurs régions), homogène ou diversifiée (ex. : membres appartenant à des professions différentes, mais avec la même passion pour la thématique de la CoP).

Les Cop sont généralement associées à un domaine de connaissance critique. À titre d'exemples : la CoP en finition d'intérieur chez Bombardier Aéronautique, la CoP en inclusion sociale de la Banque Mondiale, la CoP en commerce électronique chez Desjardins, la CoP en conseils économiques de Développement Économique Canada, la CoP des managers en gestion de l'énergie des organismes publics fédéraux, la CoP en innovation en milieu réel du CHUM, la CoP en amélioration continue en SSS, la CoP en santé du cœur, la CoP en épidémiologie de terrain, la CoP en normalisation des pratiques sécuritaires d'utilisation des machines-outils du bois, la CoP sur les pratiques en petite enfance, la CoP en santé et sécurité du travail dans les établissements d'enseignement, la CoP en coaching de la région de Québec-ICF, la CoP sur l'intégration pédagogique des technologies dans les cégeps et collèges du Québec, la CoP en gestion organisationnelle de projet – PMI Québec.⁹

L'encadré 4 illustre la pertinence de recourir aux CoP dans des organisations publiques déconcentrées et montre la relation matricielle entre une unité formelle et un réseau d'appui transversal à l'exercice du métier.

Encadré 4 - Institut National de Santé Publique et la pertinence des CoP

« Dans de nombreux champs d'exercice de la santé publique, l'expertise est dispersée dans plusieurs régions du Québec (par exemple : répondants régionaux en ITSS, en prévention du tabagisme, en promotion et prévention en contexte scolaire, etc.). Une communauté de pratique offre la possibilité de regrouper l'expertise de ces acteurs qui autrement :

- Refont les mêmes réflexions dans les différentes régions ;
- Dupliquent outils et procédures servant les mêmes objectifs ;
- Se sentent isolés.

Dans d'autres champs d'exercices, l'incertitude scientifique liée à l'absence de données requiert le recours aux pairs pour prendre des décisions éclairées. Une communauté de pratique peut permettre aux intervenants d'établir des consensus et de les partager. Des exemples où cela peut s'avérer avantageux :

- En santé au travail : retrait préventif de femmes enceintes dans certaines situations peu connues ;
- En santé environnementale : gestion des travailleurs exposés à des contaminants environnementaux.

Dans certains champs d'exercices, des situations d'urgence peuvent survenir et l'expertise collective peut s'avérer précieuse pour prendre des décisions rapidement. Des exemples :

- Gestion des risques en maladies infectieuses (ex. : influenza) ;
- Gestion des risques en santé environnementale (ex. : déversement de produits toxiques) ».

Source : Institut National de Santé Publique. Fiche sur les communautés de pratique.
<https://www.inspq.qc.ca/institut/transfert-des-connaissances/communautes-de-pratique>

Du point de vue des **bénéfices** individuels et organisationnels associés aux CoP, on retiendra plus particulièrement (Arcand, 2018 ; Manuti *et al.*, 2017 ; Cefrio, 2005) :

- Pour les **individus** :
 - Enrichir sa pratique professionnelle ;
 - Partager et avoir accès rapidement aux leçons apprises et aux bonnes pratiques ;
 - Pouvoir recourir plus rapidement aux pairs en situation d'urgence ;
 - S'entraider dans la résolution de problèmes ;
 - Élargir les horizons d'apprentissages ;
 - Pouvoir explorer des idées nouvelles en réseau ;
 - Éviter de réinventer la roue ;
 - Sauver du temps.

- Pour l'**organisation** :
 - Accélérer l'innovation ;
 - Réaliser des gains de productivité (ex. : temps de réponse) ;
 - Renforcer les capacités d'analyse et de résolution de problèmes ;
 - Préserver des d'expertises tacites critiques ;
 - Mutualiser des ressources rares ;
 - Construire des référentiels de connaissances pérennes dans le temps ;
 - Contribuer à l'attraction, à la rétention, à l'engagement organisationnel et au développement des personnes ;
 - Faciliter le transfert intergénérationnel de savoirs.

Concernant la dimension Apprentissage fortement associée aux CoP, autant d'un point de vue individuel qu'organisationnel, nous rappelons ici et avec force que la dernière enquête canadienne du *Conference Board* sur l'état de la situation de l'apprentissage au Canada montre, qu'entre 2004 et 2017, le pourcentage total des activités d'apprentissage informel en milieu de travail est passé de 12 % à 62 % (Hall et Comeau, 2018). Parmi ces activités d'apprentissage, on retrouve les CoP.

Cependant, pour qu'une CoP soit efficace, les **facteurs de succès** les plus significatifs identifiés par la recherche académique et professionnelle sont les suivants (Arcand, 2018 ; Manuti *et al.*, 2017 ; Probst et Borzillo, 2008 ; Dubé *et al.*, 2005) :

- Un leadership d'animation dédié et proactif soutenu par un parrain légitime et actif ;
- La pertinence perçue des thématiques retenues par l'organisation/le management et par les membres ;
- Des participants volontaires ;
- Une configuration claire des rôles (parrain, animateur, expert de contenu, facilitateur...) au sein de la CoP ;
- L'engagement mutuel et une participation active des membres (ex. : Charte de participation à la CoP) ;
- Une infrastructure de soutien organisationnel (ex. : temps dédié par les membres, formation de l'animateur et des membres) et technologique ;

- Des bénéfices collectifs (ex. : coconstruction de nouvelles connaissances) et individuels (ex. : reconnaissance de participation).

L'enquête de Harvey (2011) auprès de 139 membres provenant de 13 communautés de pratiques suggère 10 **obstacles et enjeux** les plus importants au déploiement et à la pérennité d'une CoP :

1. Le manque de temps pour partager ses connaissances ;
2. Le manque de temps pour établir des liens avec des sources de connaissances nouvelles ;
3. Une structure organisationnelle limitant la circulation des connaissances (par exemple, les silos) ;
4. Le manque de temps pour trouver un collègue qui a besoin de connaissances particulières ;
5. L'absence du réflexe de partager ses connaissances ;
6. La perception que le fait de partager des connaissances représente un travail supplémentaire ;
7. La perception d'un trop-plein d'informations déjà existant ;
8. Le manque d'intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie de l'organisation ;
9. La discordance entre les exigences ou les besoins des membres, les TI et les processus d'affaires ;
10. Le manque de leadership dans la communication des avantages à partager des connaissances.

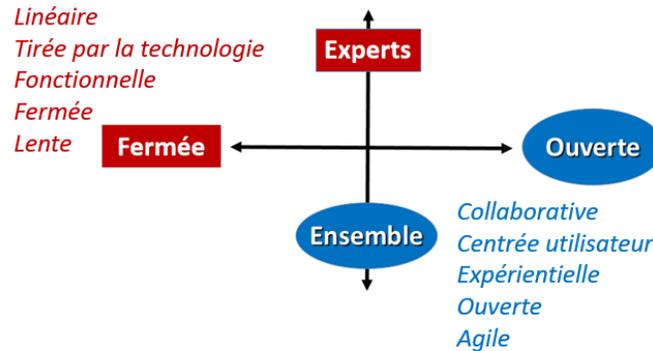
À ces barrières nous pourrions ajouter l'observation suivante : prenant en considération que les membres de CoP transversales proviennent d'unités formelles verticales et fonctionnelles, les CoP peuvent être vues par certaines personnes comme une menace à leur pouvoir informel d'expertise, la plupart du temps tacite et non documenté, qu'elles sont les seules à détenir. La CoP pourrait alors être vue comme une source de perte de pouvoir. Pourtant, comme le disait si bien Jean-François Ballay¹⁰ : « La connaissance est la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant ».

Les communautés d'innovation

L'intégration de communautés d'innovation transversales au cœur même des structures organisationnelles verticales s'inscrit dans la mouvance actuelle qui montre que l'innovation est de moins en moins fermée sur elle-même et de plus en plus collaborative, ouverte, ancrée dans les savoirs expérientiels partagés (Cohendet & Simon, 2017). La figure 12 illustre cela.

¹⁰ Ballay, J.F. (2002). *Tous managers du savoir*. Éditions d'Organisation. Ce livre a été utilisé sous la forme d'un club de lecture par un groupe d'une quarantaine de personnes dans le but de développer un langage commun pour la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de connaissances supportée par des CoP à l'usine d'IBM Bromont.

Figure 12 - L'évolution récente des approches de l'innovation en milieu de travail



Le livre *L'innovation en santé* (2019) codirigé par le PDG du CHUM, le Dr Fabrice Brunet, et coécrit par une trentaine d'auteurs majoritairement praticiens accompagnés de quelques professeurs d'université et l'ouvrage *Les communautés d'innovation* (2017) représentent de très bons exemples de cette tendance appliquée aussi au secteur public. On y retrouve plusieurs cas de communautés d'innovation qui regroupent différents acteurs provenant d'unités verticales ou fonctionnelles, dans certains cas avec des acteurs externes, qui sont appelés à collaborer pour un projet d'innovation en santé qui peut faire la différence. À titre d'exemples, nous présentons trois cas d'applications en contexte public avec qui nous travaillons étroitement.

- La communauté d'innovation en humanisation des soins du CHU Sainte-Justine qui regroupe des professionnels de différents départements ou services verticaux qui peuvent être maillés avec des acteurs externes comme la Société des Arts Technologiques et le Musée des Beaux-Arts de Montréal avec comme mission transversale d'innover en humanisation des soins pour les enfants et jeunes adolescents et leur famille au-delà des normes les plus avancées existantes ; à titre d'exemple d'une innovation générée par cette communauté et qui fait la différence : l'aménagement d'une salle d'hydrothérapie équipée d'un demi-dôme de réalité virtuelle grâce auquel on immerge littéralement les enfants brûlés dans un autre monde afin de leur faire momentanément oublier leur douleur lors des périodes de soins (Malas *et al.*, 2018) ;
- La communauté d'innovation Hacking Health (HH), fondée à Montréal et active dans plus de cinquante villes dans le monde, a pour mission de catalyser la collaboration et de permettre aux acteurs du milieu de créer ensemble, au-delà de leurs frontières naturelles (ex. : silos, unités) des solutions innovantes, concrètes et répondant aux défis de la santé ; la méthodologie utilisée aide les organisations en santé à vivre une approche collective d'accélération des processus d'idéation et de prototypage rapide regroupant des acteurs provenant de différents domaines de travail ; le HH auquel nous avons contribué au CHU Sainte-Justine a permis, en 48 heures seulement, de générer 34 prototypes de type Apps pour

l'amélioration des soins, des pratiques professionnelles et de gestion ; ces propositions ont par la suite été soumises au Bureau de projet du CHUSJ et analysées, pour leur mise en œuvre éventuelle, selon 37 critères appartenant à quatre catégories : pertinence, faisabilité, viabilité, impact (Vézina *et al.*, 2019 ; Dionne et Boulenger, 2017) ;

- La communauté d'innovation La Fabrique de l'hospitalité du CHU de Strasbourg qui a pour mission de « Favoriser la co-crédation des agents hospitaliers et des usagers afin d'améliorer les pratiques, les espaces et le temps vécu à l'hôpital et la prise en soin des patients et de leurs proches » ; cette communauté fonctionne par projet autour de thématiques spécifiques en utilisant plusieurs méthodologies participatives ; au fil des années, celle-ci a réalisé de nombreux projets en mode transversal qui sont largement décrits sur le site web de la Fabrique.¹¹

Les communautés d'innovation se situent dans le même registre que les communautés de pratique. Que pourrions-nous ajouter spécifiquement en termes de **bénéfices** des communautés d'innovation ? À la suite de l'analyse détaillée de onze communautés d'innovation, Sarazin *et al.* (2107) ajoutent la qualité élevée des idées émises par la communauté, la capacité d'une communauté d'innovation à ouvrir des perspectives nouvelles, la capacité plus forte à produire des réponses systémiques qui font appel à des connaissances diverses et multidisciplinaires et un espace unique pour faire remonter à la surface l'*underground* d'une organisation, c'est-à-dire les savoirs terrain et expérientiels proches de l'action et la plupart du temps méconnus des gestionnaires. Roberts (2017) et Roth *et al.* (2017) insistent également sur le fait que les communautés d'innovation sont associées à un processus d'idéation de qualité supérieure.

Concernant les **facteurs de succès**, et toujours dans le même esprit d'être complémentaire au concept de CoP, Roth *et al.* (2017) identifient une dizaine de facteurs qui sont regroupés autour des trois phases d'une communauté d'innovation :

- La phase préparatoire : l'importance stratégique de la thématique, le choix des acteurs et leur diversité ainsi que l'importance de la notion de « place » ;
- La phase exécution : la présence d'un leadership de facilitation, d'un climat de confiance, d'un processus de prise de décision démocratique ; la présence et la maîtrise de méthodologies de cocréation qui permettent de combiner les savoirs et le sentiment d'efficacité personnelle créative des membres de la communauté ;
- La phase transfert : l'importance des activités de transfert et de l'appropriation par les parties prenantes clés.

Plusieurs auteurs insistent sur la notion de « Place » c'est-à-dire « des lieux de rencontre, physiques et/ou virtuels, où les membres d'une communauté d'innovation peuvent se

¹¹ Voir : www.lafabriquedelhospitalite.org

rencontrer de manière informelle et sans agenda prédéterminé » (Sarazin *et al.*, 2017, p. 249). Ce sont par exemple l'espace LABulle au CHU Sainte-Justine, l'Idéarium au CHUM ou La Forge chez Ubisoft. Nonaka et Takeuchi (1997) identifient ces lieux/contextes partagés, qu'ils appellent le BA, comme étant essentiel aux quatre processus de leur théorie de partage et de transformation des connaissances tacites individuelles en connaissances collectives soient les processus de socialisation, d'extériorisation, de combinaison et d'intériorisation.

Enfin, nos propres travaux sur les communautés d'innovation nous ont permis d'identifier les éléments que l'on retrouve à l'encadré 5.

Encadré 5 - Facteurs de succès d'une communauté d'innovation : le cas du CHU Sainte-Justine

La présence d'un leadership transformationnel à trois niveaux

- Stratégique (focus Légitimation) : des acteurs stratégiques (ex. : PDG, PDGA, DSP, DSI, Dirigeants/partenaires) qui agissent comme des « parrains » des projets d'innovation, porteurs d'une même vision et qui véhiculent un même discours.
- Fonctionnel (focus Réalisation) : la proactivité de « champions cliniques » formellement responsables des projets d'innovation, avec une réelle marge de manœuvre décisionnelle et qui bénéficient d'un réel support organisationnel (ex. : Bureau de projet, la plateforme de l'innovation et les pôles d'excellence du CHUSJ ; étudiants gradués/HEC, experts/HH) et la présence de leaders dédiés chez les partenaires.
- Opérationnel (focus Appropriation) : le rôle central d'acteurs provenant du cœur de métier du CHUSJ qui se manifeste par le leadership affiché de professionnels-cliniques et médicaux et des équipes de soins terrain.

La prise en compte de la capacité d'absorption de l'organisation de santé

Une communauté d'innovation intègre des membres plurisectoriels et pluridisciplinaires qui, placées en mode Co création, produisent généralement et rapidement des solutions nouvelles ou répondant mieux aux besoins de santé. Or, l'organisation de santé doit être capable d'absorber ces innovations. Si non, le risque est grand que l'incapacité à donner suite aux innovations produise l'effet pervers suivant : des personnels déçus plutôt que mobilisés ! Dans le cas du CHUSJ, trois éléments ont été déterminants :

- Des projets d'innovation cohérents avec le modèle organisationnel du CHUSJ, soit celui de l'hôpital organique.
- Des projets alignés avec des éléments clés de la vision du CHUSJ (ex. : la santé personnalisée, l'humanisation des soins, le patient partenaire et sa famille).
- La présence de structures de soutien pour la mise en œuvre (ex : Bureau de projet, Bureau du partenariat patient/famille/soignant, unités d'exploration positionnées au niveau des soins et services, plateforme de l'innovation CHUSJ, projets MITACS HH - MOSAIC HEC).

La mesure des impacts et de la valeur des contributions de la communauté d'innovation

- L'association d'objectifs de recherche scientifique d'évaluation de la pratique clinique aux projets d'innovation et l'importance de faire évoluer la connaissance académique (Le CHUSJ est un CHU avec mission d'enseignement et de recherche universitaire).
- Une salle de pilotage avec des objectifs, des indicateurs et des cibles assurant une cohérence organisationnelle en matière de performance et d'innovation.
- Dès le début du travail de la communauté d'innovation, prévoir l'évaluation approfondie des besoins et des bénéfices pour le patient et pour son entourage.

Tiré de : Malas, K., Jacob, R., Dionne, K.E. (2018). L'innovation ouverte et collaborative en santé : le cas du CHU Ste-Justine. Gestion, 43 (3), p. 80-85.

Principes d'action communs aux trois modes de gestion en mode matriciel et transversal

Cette dernière section vise à caractériser les principes d'action communs aux trois modes de GMT que nous venons de décrire, soit la GMT en mode Projet, en mode Processus/Chaine de valeur et en mode Équipe multifonctionnelle/Communauté de savoir. Ces principes d'action devraient être au cœur du schéma mental et de l'approche d'intervention DO en GMT. Ce sont :

- L'engagement en regard d'un intérêt supérieur commun partagé ;
- La cohésion de l'équipe de direction et le rôle de parrain ;
- La clarification des rôles et responsabilités ;
- L'exercice du leadership collaboratif : les notions de leadership en T, de leadership partagé, d'intelligence émotionnelle et de gestion des conflits ;
- La formation aux habiletés « matricielles et transversales » et leur transfert dans la pratique professionnelle ;
- La valorisation d'une culture basée sur la collaboration et les relations de confiance.

L'engagement en regard d'un intérêt supérieur commun partagé

Dès l'instant que l'on évoque l'idée qu'une organisation bureaucratique, hiérarchique, structurée en silo puisse se développer sur un axe plus horizontal, le premier réflexe des acteurs sera de poser deux questions : pourquoi et vers quoi ? La première question renvoie au *Business Case for Change* axé sur l'énoncé d'enjeux clés (ex. : améliorer les capacités d'attraction et de rétention RH, améliorer l'expérience client-citoyen, etc.). La seconde question « Vers quoi » met le focus sur la finalité poursuivie et les résultats attendus de l'effort collectif et le niveau d'appropriation par les acteurs quant à la conviction que le « faire ensemble » permettra d'agir plus efficacement dans la poursuite de la finalité recherchée (Jacob et Poitras, 2015 ; Burton *et al.*, 2015). À titre d'exemple, pourquoi différentes directions et acteurs devraient-ils se responsabiliser collectivement autour d'une chaine de valeur RH Attraction-Socialisation-Développement-Rétention ET vers quel type d'employeur de choix et d'expérience employé voulons-nous, ensemble, évoluer ?

Dans une analyse de la gestion en mode transversal appliquée à la gouvernance clinique en contexte de trajectoire de soins, Rondeau *et al.* (2019) constatent que :

« La meilleure motivation à collaborer au sein d'une équipe vient du partage d'un objectif supérieur, c'est-à-dire d'un but qui dépasse l'intérêt particulier de chaque acteur. L'équipe centre alors son action sur un patient précis, pour lequel on a établi des indicateurs sûrs quant à l'amélioration recherchée de son état de santé. Il peut s'agir entre autres d'indicateurs de qualité ou de continuité de services, ces indicateurs devant être associés le plus rigoureusement possible à l'état de santé des patients. Le principe de la gouvernance clinique reconnaît l'importance du

caractère transversal de l'activité clinique. La qualité du travail d'équipe est d'autant plus significative lorsque tous ses membres comprennent le processus auquel ils contribuent. Ainsi, il s'agit non pas d'une simple collaboration à des activités d'envergure restreinte où chacun a un rôle défini et limité, mais plutôt d'une préoccupation partagée de contribuer de façon distinctive à l'obtention en commun d'un résultat supérieur pour les patients » (p. 69).

L'engagement à l'égard d'un intérêt supérieur commun ne réside pas uniquement dans la compréhension de ce que l'on doit produire ensemble comme finalité, mais aussi sur la manière de s'y prendre ensemble ce qui veut dire, par exemple, le partage de préoccupations communes au point de départ, l'identification des zones de collaboration, l'alignement de certaines pratiques de gestion, l'identification de mécanismes de coordination à mettre en place (Fortin et Rondeau, 2014).

La cohésion de l'équipe de direction et le rôle de parrain

Comme on l'a vu précédemment, dans tous les modes de GMT, on parle de l'importance du soutien et de l'engagement des dirigeants au sommet ou des personnes qui sont à la direction d'une grande unité (ex. : direction générale d'un ministère, sous-ministériat). Nous allons aborder ce point sous l'angle de la cohésion de l'équipe de direction et du rôle du parrain.

Débutons par une observation historique largement documentée dans la littérature académique et professionnelle : les équipes de direction sont les équipes qui fonctionnent le moins en équipe ! (Katzenbach, 1998 ; Frisch, 2012). Quoiqu'on en pense, ce constat est accepté, car les membres d'une équipe de direction sont d'abord choisis pour leur capacité à performer dans un domaine spécifique. Lors des rencontres en comité de direction, le mode de fonctionnement le plus souvent observé est celui du tour de table où chacun des cadres supérieurs présente, à tour de rôle, l'avancement de ses dossiers et de leurs résultats tout en plaidant généralement la cause de leur direction ou de leur unité. Quand vient le temps des décisions stratégiques, le grand patron utilise souvent sa garde rapprochée que l'on appelle le « *kitchen cabinet* ». L'organisation et la gestion de type vertical peuvent s'accommoder d'un tel mode de fonctionnement.

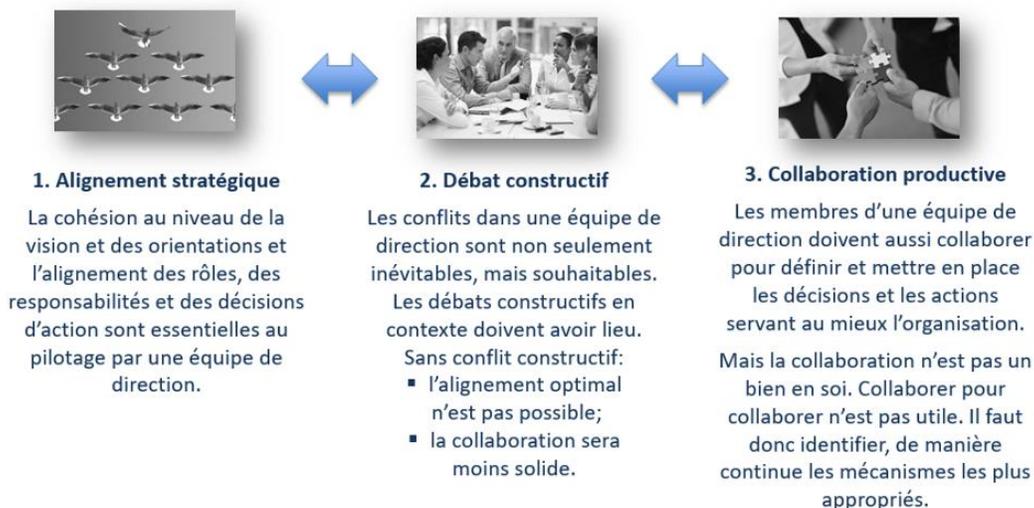
En mode GMT, une telle approche est porteuse de beaucoup de dysfonctionnements opérationnels. Par exemple, en mode projets structurants dans le secteur public, nous avons observé des membres d'une même équipe de direction qui avaient des positions diamétralement opposées quant à l'importance relative d'un projet structurant par rapport à un autre. Il est alors facile d'imaginer que ce non-alignement se répercute dans les messages transmis aux cadres de premier niveau concernant leur collaboration avec l'équipe projet allant de « il faut collaborer avec ce projet, c'est essentiel pour notre ministère » à « ne vous occupez pas de ce projet, il va nous faire perdre notre temps pour l'atteinte des résultats de notre direction ».

Dans une étude récente que nous avons réalisée sur le métier de PDG (Hébert *et al.*, 2014) un portrait différent s'est dégagé : plus l'environnement devient complexe, plus les modes d'organisation et de structuration doivent être adaptés en conséquence et plus la **cohésion de l'équipe de direction** devient un incontournable. Pour les PDG interviewés, dont des dirigeants de grandes entreprises publiques, le constat est le suivant : une équipe de direction, en tant qu'équipe cohésive et synergique, est une capacité stratégique que l'on doit apprendre à cultiver. Keller et Meaney (2017), à la suite d'une enquête réalisée auprès de 5 000 dirigeants, retiennent trois dimensions clés au cœur de la dynamique d'une équipe de direction :

*« What is it that makes the difference between a team of all stars and an all-star team? Over the past decade, we've asked more than 5 000 executives to think about their "peak experience" as a team member and to write down the word or words that describe that environment. The results are remarkably consistent and reveal three key dimensions of great teamwork. The **first** is alignment on direction, where there is a shared belief about what the company is striving toward and the role of the team in getting there. The **second** is high-quality interaction, characterized by trust, open communication, and a willingness to embrace conflict. The **third** is a strong sense of renewal, meaning an environment in which team members are energized because they feel they can take risks, innovate, learn from outside ideas, and achieve something that matters—often against the odds » (p. 4)*

Les deux premières dimensions rejoignent les travaux de notre collègue et collaborateur au Pôle Santé, Jacques Neatby, expert reconnu mondialement en développement d'équipes de direction (Neatby, 2017). Ce dernier retient une troisième dimension, soit la Collaboration productive qui est au cœur de la dynamique d'une équipe de direction en contexte de GMT. Les trois dimensions de Neatby sont présentées à la figure 13.

Figure 13 - Trois dimensions d'une équipe de direction cohésive en contexte de GMT



Source: Jacques Neatby, L.L.B., B.C.L., MBA, consultant international, collaborateur HEC Montréal

En lien avec ce cadre de référence que nous avons expérimenté en contexte public¹², Neatby et Rioux (2009) proposent une grille d'analyse pour faire progresser une équipe de direction en vue d'en améliorer le fonctionnement et la cohésion. Cette grille présente, à l'aide de plusieurs exemples, des leviers concrets pour soutenir l'expert DO dans le diagnostic de la dynamique d'une équipe de direction et l'identification de leviers pour l'aider à se développer. L'article de Neatby (2017) fournit aussi, sous la forme d'une liste de questions, un outil de caractérisation de la dynamique d'une équipe de direction. Notons ici que ces grilles sont transférables au contexte de la GMT.

Du point de vue de la transformation des organisations et de la gestion du changement, nous connaissons tous l'importance des rôles de parrain, de champion et d'ambassadeur terrain. Nous insistons en contexte de GMT sur le **rôle de parrain stratégique** qui doit être joué par une personne légitimée et capable d'influencer un comité de direction. En prenant appui sur notre propre pratique d'accompagnement en transformation des organisations à HEC Montréal, quatre caractéristiques sont au cœur du rôle de parrain stratégique :

- Il est reconnu par les membres de l'équipe de direction comme étant « officiellement » le parrain du projet X, de la chaîne de valeur Y, d'une équipe multifonctionnelle ou de communautés de pratique Z ;
- Le parrain a la marge de manœuvre et les capacités professionnelles et personnelles pour « défendre » un mode spécifique de GMT auprès du comité de direction (CODIR) et d'en protéger la pérennité ;
- Il joue un rôle de support et de mentor-coach auprès du ou des champions (ex. : un gestionnaire de projet, un responsable de communauté de pratique, un propriétaire de processus transversal, un leader d'une équipe multifonctionnelle) ;
- Il joue un rôle d'arbitre au niveau de situations conflictuelles et de gestion des ressources.

À la question « Qui est le champion de... », en général les acteurs sont capables d'identifier une personne ou un duo de personnes. À la question « Qui est le parrain du ou des champions », les réponses sont souvent floues, incertaines. C'est une situation à éviter en contexte de GMT.

¹² Par exemple, pour la dimension alignement stratégique, prenez une liste de projets structurants déclarés importants par un comité de direction et demandez à chaque membre du CODIR de les classer sur une échelle de 1 à 10 allant du moins important au plus important et, en supposant un manque de ressources, demandez le projet qui doit être absolument maintenu et celui que l'on pourrait abandonné. Lorsqu'il y a plusieurs divergences, en général, les raisons de ce non-alignement résident dans l'incapacité de l'équipe à avoir des débats constructifs sur les projets, à se « dire les vraies affaires » dans le respect mutuel.

La clarification des rôles et responsabilités

La notion de rôle a été abondamment étudiée en contexte de gestion. Essentiellement les rôles représentent un ensemble de règles et de normes qui guident les comportements. Ils précisent aussi les objectifs à atteindre, les responsabilités qui doivent être réalisées et la performance attendue. Ils se situent au carrefour de nombreuses attentes provenant de l'organisation, du supérieur immédiat, des collègues de travail voire de clients-usagers-citoyens. La tension de rôles apparaît lorsque ces attentes deviennent floues ou contradictoires. Cela peut générer de l'ambiguïté de rôle, du conflit de rôle, de la surcharge quantitative et qualitative de travail et un sentiment d'incapacité à accomplir le rôle (Royal et Brassard, 2010).

Dans tous les modes de GMT que nous avons présentés plus avant, on a clairement identifié l'importance de la **clarification des rôles et responsabilités** entre les acteurs œuvrant au sein d'une matrice, qu'elle soit en mode projet, processus/chaine de valeur ou équipe multifonctionnelle/communauté de savoir.

L'encadré 6 illustre le potentiel de tensions de rôles en contexte GMT/Projet. Il s'agit d'un contexte réel, dont on a préservé l'anonymat, et présenté sous la forme d'incidents critiques. Une telle approche de mise en situation de tensions en contexte de GMT peut être utilisée en accompagnement DO pour sensibiliser les acteurs à l'importance de la clarification des rôles et responsabilités. Il est souhaitable que les incidents critiques retenus soient issus du contexte du client DO.

Encadré 6 Exemples de tensions de rôles en contexte de gestion matricielle de projet : comment traiter ces situations ?

Les acteurs

Paul est directeur de projet.

Claude est directeur fonctionnel, il est aussi responsable du contrôle de la qualité et relève du développement des systèmes. Yves, Micheline et Jean-Pierre sont sous la responsabilité de Claude, mais travaillent sur les projets. Ils sont programmeur-analyste, analyste d'affaires ou travaillent au contrôle de la qualité.

Contexte RELATIONNEL

Claude n'est pas d'accord avec la façon dont Paul gère le projet et il croit que ce dernier met en péril le succès du projet. Il décide d'impliquer son supérieur hiérarchique pour que ce dernier intervienne.

Contexte RESSOURCES

Paul est à créer son équipe de projet. Paul voudrait qu'Yves, Micheline et Jean-Pierre fassent partie de l'équipe. Claude, directeur fonctionnel, a déjà engagé ces ressources sur d'autres dossiers de sa direction.

Contexte QUALITÉ

Paul doit livrer son projet pour la fin du mois. L'équipe de Claude, responsable du contrôle de la qualité, considère que le produit ne rencontre pas les standards. Paul ne semble pas préoccupé par les commentaires de l'équipe de contrôle de la qualité.

Contexte ÉVALUATION

Paul, le directeur de projet, rencontre Claude, le directeur fonctionnel, afin de discuter de la performance de Jean-Pierre qui, selon lui, laisse à désirer. Claude, qui travaille avec Jean-Pierre depuis plus de dix ans, a toujours considéré ce dernier comme l'un de ses meilleurs employés et comme un employé clé.

Tiré de Jacob & Rondeau (2016)

Différentes méthodes existent pour faciliter la clarification des rôles et responsabilités. Une des plus utilisées en contexte de GMT projet, processus horizontal et équipes multifonctionnelles est la grille RACI illustrée à la figure 14.

Figure 14 - Grille RACI pour le partage des rôles et responsabilités

Matrice RACI		Rôles et responsabilités													
[Titre du projet]		Réalisateur, Approuvateur, Consulté, Informé													
Livrable ou tâche	Statut	RÔLES					Sponsor / Direction			Équipe projet			Autres ressources		
		Sponsor	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Chef de projet	Resp. technique	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Consultant	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle
Phase 1															
T001	Livrable /Tâche 1	I	R					I							
T002	Livrable /Tâche 2	A	R					I							
Phase 2															
T003	Livrable /Tâche 1	C	I					A	R		R				
T004	Livrable /Tâche 2		I					A		R					
Phase 3															
T005	Livrable /Tâche 1		I					A	I		R		C		
T006	Livrable /Tâche 2		I					A	I	R			C		
Phase 4															
T007	Livrable /Tâche 1			I				A	R					C	
T008	Livrable /Tâche 2			I				A		R			S		
Insérer de nouvelles lignes au-dessus de celle-ci															

R Réalisateur	Réalise la tâche et est responsable de son achèvement	Statut
A Approuvateur	Approuve l'achèvement d'une tâche. Seulement 1 par tâche.	Pas commencé
C Consultant	Conseille, intervient avant une décision ou une action.	En cours
I Informé	Doit être informé après une décision ou une action.	Terminé

Source : <https://gsuitefr.blogspot.com/2019/02/matrice-raci-quesako.html> (consulté le 5 mai 2020)

Autre exemple, celui du partage des rôles et responsabilités en contexte de cogestion de trajectoires de soins en santé et services sociaux (GMT processus/chaine de valeur). Dans nos interventions avec ce milieu, nous utilisons trois critères pour départager les rôles et responsabilités entre le (la) cogestionnaire médical et le (la) cogestionnaire clinico-administratif. Ce sont : **la spécialisation** (chaque cogestionnaire occupe une niche spécifique, domaine de spécialisation, un champ d'expertise) ; **la complémentarité** [les rôles sont complémentaires et couvrent l'ensemble des enjeux (ex. : clinique, médical, managérial) ; chaque cogestionnaire complète l'autre quant au « style de gestion » et au niveau des attributs personnels)] et **la différenciation** [(les rôles sont différenciés ; chaque cogestionnaire connaît ses responsabilités et tâches et un champ de consensus gère les interdépendances [ce qui est conjoint]). Ces trois critères nous permettent de créer un consensus et une compréhension mutuelle sur les responsabilités conjointes des cogestionnaires et leurs responsabilités respectives en lien avec une trajectoire de soins qu'ils ont à gérer en collaboration.

Audet *et al.* (2019) suggèrent aussi quelques bonnes pratiques appliquées au contexte public.

Mais, **au final**, il faut comprendre que toute méthode ou grille doit d'abord être utilisée comme un outil d'aide à la décision et de communication. Comme le souligne Nesheim

(2011), en gestion matricielle et transversale, rien ne peut remplacer le dialogue et les rencontres informelles entre les acteurs.

Whereas the two roles of process owner and line manager differ, it is also emphasized that the process owner should act in a manner that enhances goal attainment in the operative units, and that the line managers in these units should support the process dimension in their actions. Ideally the two sets of roles and considerations should supplement and complement, rather than contradict each other. It is emphasized that the execution of process ownership should be pursued in dialog with the line organization in the operative units. (p. 6).

On se rappellera enfin qu'en contexte de GMT, les acteurs doivent évoluer d'une logique de statut/poste à une logique de rôle/responsabilités qui doit être reconnue et partagée.

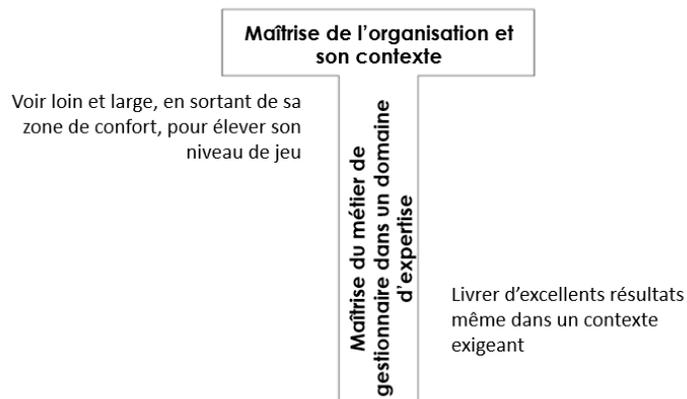
L'exercice du leadership collaboratif : les notions de leadership en T, de leadership partagé, d'intelligence émotionnelle et de gestion des conflits

Comme le disent plusieurs praticiens : la GMT sur papier, c'est facile ; dans l'action c'est plus compliqué ! Cela demande la maîtrise de certaines habiletés relationnelles pertinentes au contexte de la GMT. À cet égard, la documentation académique et professionnelle converge vers quatre notions importantes à la base du leadership collaboratif : le leadership en T, le leadership partagé, l'intelligence émotionnelle et la gestion des conflits.

Le **leadership en T** implique deux dimensions qui correspondent à l'idée de la matrice (Hansen, 2010 ; Hansen et von Oetinger, 2001). La dimension verticale du T renvoie à l'importance pour un leader de construire sa légitimité et son influence par la maîtrise du domaine d'activités dont il a la responsabilité. Par exemple, un professeur d'université qui accepte un poste de directeur de département verra son influence reconnue si son savoir et son savoir-faire en enseignement et en recherche sont probants. Il en va de même d'un gestionnaire de projet ou d'un propriétaire de processus stratégique. On associe la dimension verticale du T à la profondeur du savoir et du savoir-faire.

La dimension horizontale du T représente la variété du savoir et du savoir-faire en lien avec les domaines stratégiques de l'organisation et les secteurs connexes qui dépassent le domaine d'activités du gestionnaire. Pour ce dernier, il s'agit de s'ouvrir à différentes perspectives et de mieux connaître les différentes parties prenantes de l'organisation. Par exemple, un directeur des opérations qui comprend les enjeux RH et technologiques lorsqu'il discute avec ses pairs au sein du comité de direction. La figure 15 résume cette notion de leadership en T.

Figure 15 - Les deux dimensions du leadership en T



En contexte de GMT, ces deux dimensions du leadership en T permettent aux leaders aux interfaces d'une matrice de développer une pensée plus systémique, de mieux comprendre les relations d'interdépendance entre les directions/unités/projets/processus et de connecter plus facilement avec leurs pairs

Dans une synthèse des théories du leadership en contexte matriciel, Kennedy (2017) conclut de la manière suivante :

*« The call for an immediate change in leadership is a consensus in the literature from both scholars and practitioners. This evolution of leadership and business has now put focus on **change to shared leadership** and business structures that can accommodate such leadership. When there are components of working in teams and across organizations (something **typical in matrix organizations**), with vision and communication, shared leadership is at the forefront leading to a new era of leadership that entails empowerment through collaboration » (p. 23).*

Luc (2010) nous présente le **leadership partagé** comme « La contribution du leadership et des ressources de chacun, ainsi que de l'ensemble du groupe, à la réalisation d'un objectif commun... Le but à atteindre devient le véritable leader du groupe » (p.7-8). Ce dernier point est très important dans un contexte de GMT alors que les gestionnaires aux interfaces doivent exercer leur métier selon une logique de rôle plutôt qu'une logique de statut. Revenons ici à la figure 5 présentée antérieurement et illustrons cette différence en contexte universitaire qui représente un milieu qui gère en mode matriciel depuis des dizaines d'années, la principale matrice étant celle Département (structure d'identification - expertise professorale)/Programme (structure de contribution – clientèles étudiantes).

Au niveau de la structure d'identification, le rôle premier d'un directeur de département est de s'assurer du développement des compétences et des habiletés de son corps professoral en enseignement et en recherche. Il est donc responsable des activités de sélection, de socialisation, de formation et de feedback auprès des professeurs qui sont aussi ses collègues. Comme on l'a dit précédemment, son rôle sera reconnu pourvu qu'il soit lui aussi un modèle de performance en enseignement et en recherche.

Mais un directeur de département est aussi un professeur qui contribue à des programmes académiques (ex : BAA, MBA, M.Sc., Ph.D) qui peuvent être gérés par un professeur qu'il encadre dans son département. Un professeur, directeur de programme, a comme rôle de s'assurer de l'atteinte des objectifs académiques, de la disponibilité des ressources, de la coordination du corps professoral qui provient de plusieurs départements et de la pertinence des approches pédagogiques mobilisées, tout cela en lien avec un type spécifique de clientèle étudiante. Les règles d'un programme doivent donc être suivies par tous les professeurs incluant ceux et celles qui exercent des fonctions de directeur de département. Si ces derniers comprennent que leur rôle est de contribuer à un programme selon ses spécificités, la relation duale se passe plutôt bien. S'ils invoquent leur statut de « directeur » pour ne pas s'y conformer, ou avoir des passe-droits, la situation peut dégénérer en conflit ouvert qu'un directeur déçu voudra « régler » lorsqu'il aura à traiter, en contexte départemental, du dossier d'un professeur/directeur de programme. Et vice-versa !

On voit avec cet exemple que dans tout contexte matriciel, chaque gestionnaire doit être capable de comprendre son rôle en favorisant une posture de leadership partagé qui implique également de valoriser un climat de reconnaissance mutuelle de la contribution de chaque personne au sein de la matrice, une relation respectueuse basée sur la communication honnête et la confiance et le développement d'un fort engagement des acteurs envers un but commun.

Dans une des études les plus citées sur le développement d'habiletés en contexte matriciel et transversal, Sy et Côté (2004) nous rappellent que beaucoup d'efforts ont été consacrés aux enjeux de nature structurelle au détriment des enjeux relationnels, ce que nous avons également noté à quelques reprises dans ce rapport. Dans leur recherche, ces chercheurs identifient quatre problématiques largement documentées en contexte matriciel et transversal et montrent comment les gestionnaires et les employés qui présentent un bon quotient **d'intelligence émotionnelle** sont en mesure de mieux gérer ces problématiques et de trouver des solutions pratiques et pertinentes. Dans une entrevue avec Dawn Metcalfe, consultante internationale et auteure de *Managing the Matrix : the Secret to Surviving and Thriving in Your Organization* cette dernière indique que l'intelligence émotionnelle est l'un des piliers centraux en notant que :

« In a matrix environment, i.e. where we don't always have formal authority over those we need to get things done, EI is critical. If we want to change people's attitude or behavior, towards a new process or system for example, then we need to understand the emotion attached to this in order to manage them » (p. 44).

Estelle Morin, professeure titulaire à HEC Montréal et chercheuse en IE, est responsable des programmes de perfectionnement pour cadres et professionnels en intelligence émotionnelle. Elle souligne ainsi que l'intelligence émotionnelle est « une des formes de l'intelligence humaine, nécessaire pour s'adapter aux événements de la vie, grâce à l'information que nous donnent les émotions, que ce soit les nôtres ou celles de notre entourage. Elle nous rappelle qu'il y a deux formes de IE : l'intelligence intrapersonnelle,

c'est-à-dire la conscience de ses émotions et la gestion de soi et l'intelligence interpersonnelle, c'est-à-dire la sensibilité aux autres et la gestion de ses relations »¹³.

Comme on l'a vu jusqu'à maintenant, malgré tous les efforts que l'on peut consentir, la GMT demeure un mode d'organisation et de gestion complexe qui comportera toujours une part d'ambiguïté, de flou et de situations potentiellement conflictuelles et explosives qui demandent aux acteurs en présence de manœuvrer avec de l'intelligence émotionnelle. La formation des gestionnaires et collaborateurs aux principes de l'IE apparaît donc comme un facteur de succès pertinent lors de la mise en œuvre de la GMT.

La capacité à **gérer le conflit** est identifiée comme un incontournable dans la documentation académique et professionnelle sur la GMT. Dans leur discussion sur l'importance de la gestion des relations aux interfaces de la GMT, Burton *et al.* (2015) sont d'avis que :

« The matrix managers at the junction want both effectiveness and efficiency but are caught in the middle of this potential conflict. The resolution of such conflict involves more than time and cost and includes skills in negotiation and managing emotions »
(p. 42).

On peut aborder la gestion des conflits en contexte de GMT selon une logique bureaucratique, c'est-à-dire que les acteurs aux interfaces demandent à leurs supérieurs immédiats de trancher la situation. Une telle approche, basée sur une logique de position, conduit inévitablement à un résultat gagnant-perdant.

Or le conflit, s'il est abordé de manière constructive, c'est-à-dire selon une logique gagnant-gagnant, sera porteur de solutions satisfaisantes et novatrices. C'est ce que l'on appelle l'approche de solutions internes aux problèmes de relations au travail qui s'appuient sur les travaux historiques du *Harvard Negotiation Project* sur la négociation raisonnée. Ce programme de recherche a donné naissance au bestseller mondial *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In* des auteurs Fisher et Ury (1981, 1991, 2011), Essentiallyment cette approche gagnant-gagnant est organisée autour de quatre grandes étapes : traiter séparément les questions de personnes (les dimensions relationnelles) et le différend (le problème) ; se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions des acteurs ; explorer des pistes de solution avec gains mutuels ; enfin, rechercher une entente basée sur des critères objectifs.¹⁴

Notre collègue Jean Poitras, professeur titulaire à HEC Montréal et expert en gestion des conflits, nous rappelle que celle-ci est un incontournable à la collaboration (Poitras, 2015a). Dans cet esprit, il suggère d'opter pour l'approche de la négociation collaborative qui cherche à résoudre une situation problématique en ayant en tête qu'il est à la fois

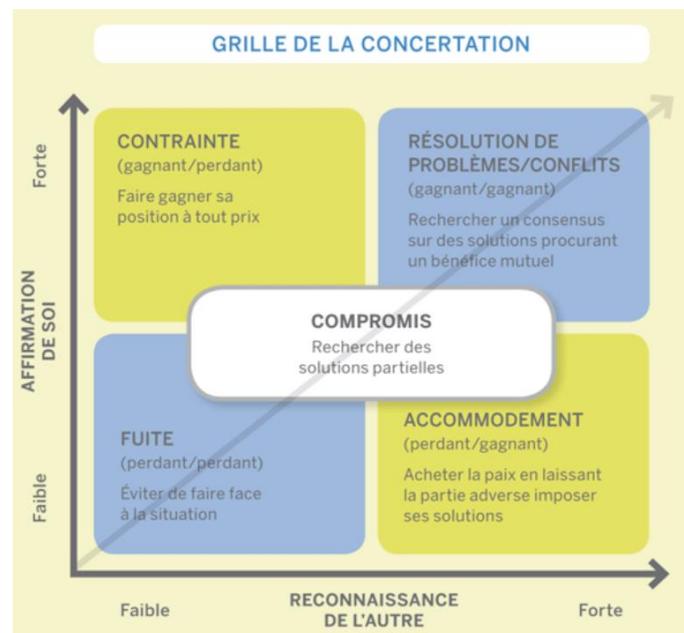
¹³ Tiré du site : <https://www.hec.ca/ecole-des-dirigeants/formations/seminaires/lintelligence-emotionnelle-et-lexercice-du-leadership.html> (consulté le 8 mai 2020).

¹⁴ Voir Ted Talk William Ury (2010). https://www.youtube.com/watch?v=Hc6yi_FtoNo (consulté le 8 mai 2020).

important de s'affirmer, mais aussi de préserver la relation avec l'autre. La figure 16 représente bien cette double perspective.

Concernant la négociation collaborative, Poitras (2015b) propose une démarche méthodologique en cinq étapes que l'on retrouve dans la revue Gestion de HEC Montréal.

Figure 16 - L'approche gagnant-gagnant en gestion des conflits



Source : Site CRHA. <https://ordrecrha.org/ressources/rerelations-travail/2011/12/le-defi-d-integration-d-une-culture-de-concertation-syndicale-patronale> (consulté le 8 mai 2020).

La formation aux habiletés « matricielles et transversales » et leur transfert dans la pratique professionnelle

Dans la description de la GMT en général et de ses modes d'application (Projet, Processus/Chaine de valeur, Équipes multifonctionnelles/Communautés de savoir, on peut énoncer le constat suivant : l'implantation de la GMT représente d'abord un changement culturel qui exige notamment la maîtrise de « *soft skills* » et d'habiletés relationnelles.

En nous référant aux sections précédentes de ce rapport, et en nous concentrant sur le métier de gestionnaire aux interfaces de la GMT, nous proposons une forme de « listing » des habiletés les plus souvent citées comme étant particulièrement pertinentes en contexte de GMT. Nous les avons regroupées en cinq catégories :

Le gestionnaire et le contexte GMT

- La gestion en mode transversal et collaboratif : projet, processus/chaine de valeur, équipes multifonctionnelles/communautés de savoir

- La gestion matricielle, interdisciplinaire et intersectorielle, rôles et responsabilités
- Travailler en mode réseau/partenariat

Le gestionnaire comme personne

- Gérer dans l'action avec intelligence émotionnelle
- Communiquer de manière inspirante

Le gestionnaire comme leader collaboratif

- L'exercice de l'influence sans autorité
- Gagner en pensée stratégique, être un leader en T
- La pratique du leadership partagé
- Bâtir une culture de collaboration

Le gestionnaire et la dimension politique aux interfaces de la GMT

- Habiletés politiques, gérer l'informel et les parties prenantes
- La résolution de problèmes et la gestion des conflits « gagnant-gagnant »

Le gestionnaire et le changement

- Être un leader de changement : mettre en place les conditions d'adhésion à la GMT et savoir gérer les résistances

En nous référant aux enquêtes bisannuelles *Learning and Development* du Conference Board du Canada, on observe que le transfert des apprentissages vers les milieux de pratique s'appuie de plus en plus sur un mixte d'approches formelles, tels qu'un séminaire en salle de classe, une capsule d'apprentissage en ligne ou un webinaire et d'approches informelles telles que le coaching, le groupe de codéveloppement ou des rencontres *Lunch & Learn*.

À titre d'exemple, dans le cadre d'un projet que nous avons piloté sur l'implantation de communautés de pratique dans quinze organisations privées et publiques, nous avons mis en place une session de formation pour les animateurs des communautés (incluant une boîte à outils) et engagé un coach-expert qui animait des rencontres individuelles régulières avec chacun des animateurs et des rencontres de codéveloppement avec tous les animateurs basées sur le partage de problématiques communes et de bons coups. Avec une organisation de santé et de services sociaux, nous avons créé un groupe d'apprentissage par les pairs de cogestionnaires médicaux et administratifs pour les aider à apprendre ce nouveau métier « en marchant ».

La valorisation d'une culture basée sur la collaboration et les relations de confiance

Les modes d'organisation et de gestion en silo encouragent le développement d'attitudes et de comportements qui traduisent généralement une culture de compétition. Or la gestion en mode matriciel et transversal doit s'appuyer sur une culture de collaboration, au cœur de laquelle se situe la confiance entre les acteurs.

Depuis une dizaine d'années, on assiste à une prolifération de recherches et de publications académiques et professionnelles sur la thématique de la **collaboration dans les organisations**. Par exemple, en décembre 2006, la revue *Public Administration Review* y consacrait un numéro complet. Plus récemment, les revues *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review* et *Gestion* ont publié des sections spéciales sur cette thématique selon plusieurs contextes (ex : collaboration et espaces de travail, collaboration et design organisationnel – équipes de travail, collaboration et innovation ouverte, collaboration et créativité, collaboration et relations de travail, collaboration et l'intergénérationnel, collaboration et partenariats). Le programme EMBA McGill-HEC Montréal y consacre plusieurs jours de formation dans un module intitulé « Collaboration » s'inspirant sur l'un des cinq schémas de pensée du gestionnaire de Gosling et Mintzberg (2003), soit le *Collaborative Mindset*.¹⁵

Dans une synthèse de la littérature sur les différences entre la coordination, la coopération et la collaboration en contexte d'organisations publiques, McNamara (2012) soutient que la collaboration représente le mode de relation le plus pertinent pour les problèmes complexes et aussi le plus exigeant en termes de mobilisation de ressources et de richesse de relations.

At the other end of the continuum, collaboration is defined as an interaction between participants who work together to pursue complex goals based on shared interests and a collective responsibility for interconnected tasks which cannot be accomplished individually. Collaboration differs from cooperation and coordination in that it "require[s] much closer relationships, connections, and resources and even a blurring of the boundaries between organizations. (p. 391).

Quels sont les **leviers les plus importants** en lien avec le développement d'une culture de collaboration ? En nous appuyant sur nos travaux sur l'entreprise réseau et la collaboration synergique et ceux que nous avons réalisés avec le secteur de la santé et des services sociaux et de l'éducation sur la collaboration intra et inter organisationnelle, et en intégrant les synthèses récentes de McNamara *et al.* (2020) et McNamara (2012), nous pouvons les regrouper en trois catégories : les leviers Projet, Processus, Personnes.

- Les **leviers Projet** de la collaboration
 - Intérêt supérieur commun partagé (le sens) et caractériser la portée stratégique et opérationnelle du projet (ex : GMT projet, processus, équipes multifonctionnelles, communautés de savoir) ;
 - Implication des partenaires GMT dans la détermination des objectifs et résultats à atteindre ;
 - Rôles et responsabilités clairement partagés ; avoir un accord sur les contributions des partenaires GMT ;

¹⁵ Pour une description en ligne et détaillée de ces cinq schémas : <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>

- Reconnaissance mutuelle de la complémentarité des expertises, compétences, capacités ;
 - Conception du pouvoir à somme positive (gagnant-gagnant)
 - Disponibilités de ressources ;
 - Logique managériale : synergie créatrice ($1 + 1 = 3$) plutôt qu'additive ($1 + 1 = 2$).
- Les **leviers Processus** de la collaboration
 - Déploiement de pratiques concrètes de collaboration par les acteurs eux-mêmes ;
 - Normes communes de fonctionnement présentes : arrangements formels « négociés » et arrangements informels reconnus de part et d'autre ;
 - Résolution de problèmes en mode collectif et apprentissage ;
 - Information « gagée » (on met nos billes sur la table), transparente et circulante ;
 - Mécanisme de gestion des différends ;
 - Adaptation de l'offre de services des fonctions soutien (ex : RH, TI).
 - Les **leviers Personnes** de la collaboration
 - Partage d'un langage commun ;
 - Gestionnaires aux interfaces : promoteurs et leaders d'interactions ;
 - Participation active, engagement continu des personnes ;
 - Respect de l'identité de « l'autre » ;
 - Attitudes et habiletés collaboratives ;
 - Climat de confiance.

Nous avons présenté et illustré ces leviers dans des dizaines de conférences/colloques/séminaires de formation auprès de gestionnaires et de professionnels provenant autant des secteurs privé que public. Et à chaque fois, avec beaucoup de résonance !

Mais comme nous le rappelle Morten Hansen, professeur à l'Université de Californie (Berkeley) et auteur du bestseller *Collaboration : How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results* (2009)¹⁶, la collaboration intra et inter organisationnelle n'est pas naturelle dans les milieux de travail. Dans le but d'apprécier la faisabilité de la mise en œuvre des leviers que nous venons d'énoncer, il suggère de procéder à un diagnostic des **barrières à la collaboration** dont il présente une méthodologie dans Hansen et Nohria (2004). En nous appuyant sur ces travaux et les nôtres, nous regroupons ces barrières en quatre grandes catégories (figure 17).

¹⁶ Morten T. Hansen occupe en 2019 le 26 ième rang des penseurs en management les plus influents au monde. On retrouve gratuitement son ouvrage *Collaboration* en format Grilles d'aide à la décision à l'adresse suivante : <https://public.summaries.com/files/8-page-summary/collaboration.pdf> (consulté le 7 mai 2020).

Figure 17 - Barrières à la collaboration

<ul style="list-style-type: none">• De nature « culturelle »<ul style="list-style-type: none">• Nos valeurs qui nous relient sont trop différentes d'eux• On valorise nos propres solutions• Cela n'est pas reconnu• De nature « politique »<ul style="list-style-type: none">• On protège nos ressources rares• La connaissance, c'est le pouvoir; à ne pas partager !• On est en compétition	<ul style="list-style-type: none">• De nature « humaine »<ul style="list-style-type: none">• On est différent d'eux• Pas question de collaborer avec des personnes ou des groupes qui n'ont pas les mêmes niveaux de compétences que nous• On est pas formé pour cela• De nature « rationnelle »<ul style="list-style-type: none">• On n'a pas le temps pour cela• Nos budgets sont limités• Cela n'est pas dans notre mandat
---	--

Ainsi, du point de vue de l'accompagnement DO, lorsqu'un ministère ou un sous-ministériat ou une direction générale ou une direction opérationnelle souhaite installer un mode de fonctionnement de type GMT, outre la phase de sensibilisation initiale aux enjeux et implications auprès d'un comité de direction ou d'une équipe de gestion, il apparaît souhaitable de procéder à un tel diagnostic et de le représenter sous la forme d'un champ de forces dans le but de mieux évaluer la capacité à changer vers la GMT au point de départ (Cooper, 2019).

Notons enfin que l'attitude des leaders est particulièrement importante pour implanter une culture de collaboration (Ibarra et Hansen, 2011). À l'intention des entrepreneurs et dirigeants qui réfléchissent depuis longtemps sur la pratique de la collaboration, Abele (2013) résume avec justesse l'attitude du leader collaboratif :

*« Collaboration is the natural by-product of leaders who are:
- **Passionately curious** - who crave new insights and suspect that others have them
- **Modestly confident** – who can bounce ideas off brilliant collaborators,
without turning it into a competition
- **Mildly obsessed** – who care more about the collective mission than about how
achieving it will benefit their personal fortunes ... » (p. 38).*

Dans tous les écrits sur la collaboration, on retrouve la **notion de confiance**. Dans une large étude empirique sur la relation entre la confiance et la collaboration en contexte de gestion de projet, les chercheurs concluent que plus la relation de confiance est forte entre les acteurs, plus le degré de collaboration s'accroît, celui-ci devenant le principal prédicteur de la réussite du projet. Ils ajoutent que leurs résultats viennent confirmer la très grande place que jouent la confiance et le respect dans l'intégration des équipes en contexte de GMT (Bond-Bernard *et al.* 2018).

Ainsi, au-delà de pratiques formelles comme une charte des rôles et responsabilités, le choix des personnes aux interfaces de la GMT et la qualité de leurs relations informelles et d'entraide deviennent cruciaux. Pour que ces relations soient fortes, il faut que les

acteurs développent une relation de confiance. Cette relation de confiance, qui déteint chez les collaborateurs, est aussi à la base de l'information « privée » et de l'ouverture à l'apprentissage et à l'innovation.

Notre expérience de la GMT nous apprend que la confiance et le respect se construisent autour de trois niveaux : la confiance interpersonnelle (ex. : respect de l'autre, de son profil professionnel), la confiance inter professionnelle (ex. : respect de l'identité professionnelle ; les infirmières sont aussi importantes que les médecins) et la confiance inter sectorielle (ex. : les fonctions de soutien sont aussi importantes que les fonctions opérationnelles).

Nous ne pouvons conclure sur la notion de confiance sans rappeler la synthèse visionnaire de Ring et Van de Ven qui, en 1994, nous disaient déjà :

« La confiance et le processus de collaboration interunités ne peuvent survivre que lorsque les relations interpersonnelles supplantent les statuts organisationnels, que les contrats moraux remplacent les contrats juridiques, et que les accords informels peuvent être le miroir des accords formels »

En **guise de conclusion sur l'importance de la culture de collaboration** en contexte de GMT, nous laissons le lecteur méditer quelques extraits de l'ouvrage inspirant ayant pour titre « L'entraide : L'autre loi de la jungle ». Publié en 2017 par Pablo Servigne et Gauthier Chapelle, tous deux ayant une formation d'ingénieur agronome et de docteur en biologie, cet ouvrage présente une lecture transdisciplinaire de toutes les formes du vivant en montrant que « ceux qui survivent le mieux ne sont pas nécessairement les plus forts, mais ceux qui s'entraident le plus ». On lira notamment que :

“L'entraide n'est pas un simple fait divers du vivant, c'est un mécanisme de l'évolution du vivant « (p.20)

'Il est nécessaire de mieux apprivoiser les conditions qui permettent à l'entraide d'apparaître... le sentiment de sécurité, le sentiment d'égalité et le sentiment de confiance » (p. 146)

« D'un point de vue évolutif, l'égoïsme tend à supplanter l'altruisme au sein des groupes. Mais les groupes altruistes supplantent les groupes égoïstes » (p. 239)

« Une vision du monde beaucoup plus réaliste serait de considérer le vivant comme le résultat d'un équilibre entre compétition et coopération » (p. 277)

« L'entraide est la principale source d'innovation du vivant » (p.288)

Conclusion de la partie Gestion en mode matriciel et transversal : savoir contextualiser

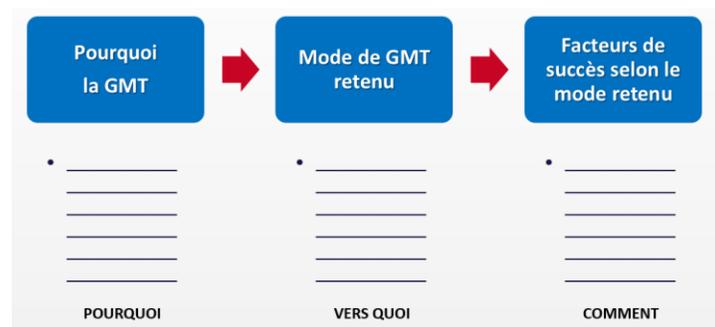
À la section 2 de ce rapport, nous avons présenté la GMT de manière générique (avantages, risques/difficultés, enjeux) et selon différentes perspectives en insistant sur leurs facteurs de succès et leurs barrières spécifiques : Projet, Processus/chaine de valeur, Équipes multifonctionnelles/Communautés de savoir. Nous avons enfin synthétisé cinq principes d'action communs à la GMT.

En conclusion à cette section, nous voulons souligner l'importance de la contextualisation à deux niveaux : celui de la capacité à changer au point de départ de l'organisation ou d'une unité (ex. : sous-ministériat, direction générale, direction opérationnelle) et celui du mode de GMT retenu.

Toute entité organisationnelle n'a pas le même profil de **capacité à changer** au point de départ. Dans certains cas les besoins pour un mode GMT donné seront clairement identifiés, l'équipe de direction largement mobilisée avec la présence d'un climat de travail porteur. Dans d'autres situations, la situation au point de départ sera plus délicate. Dans le premier cas, du point de vue de la gestion du changement, l'accompagnement DO pourra aller plus rapidement vers les phases d'appropriation et d'habilitation alors que dans le second cas, il faudra intensifier les phases de compréhension et de sensibilisation. Le diagnostic de la capacité à changer au point de départ vers la GMT nous apparaît donc comme un incontournable.

Comme présenté à la figure 18, la contextualisation peut aussi s'appliquer au **mode de GMT retenu**. Comme nous l'avons largement décrit dans ce rapport, chaque mode de GMT a sa propre dynamique. Il faut donc prendre le temps de la mettre en contexte en lien avec l'organisation ou l'unité cliente du DO (Legentil et Jacob, 2019) (figure 18).

Figure 18 - Contextualisation de l'application de la GMT selon le mode retenu

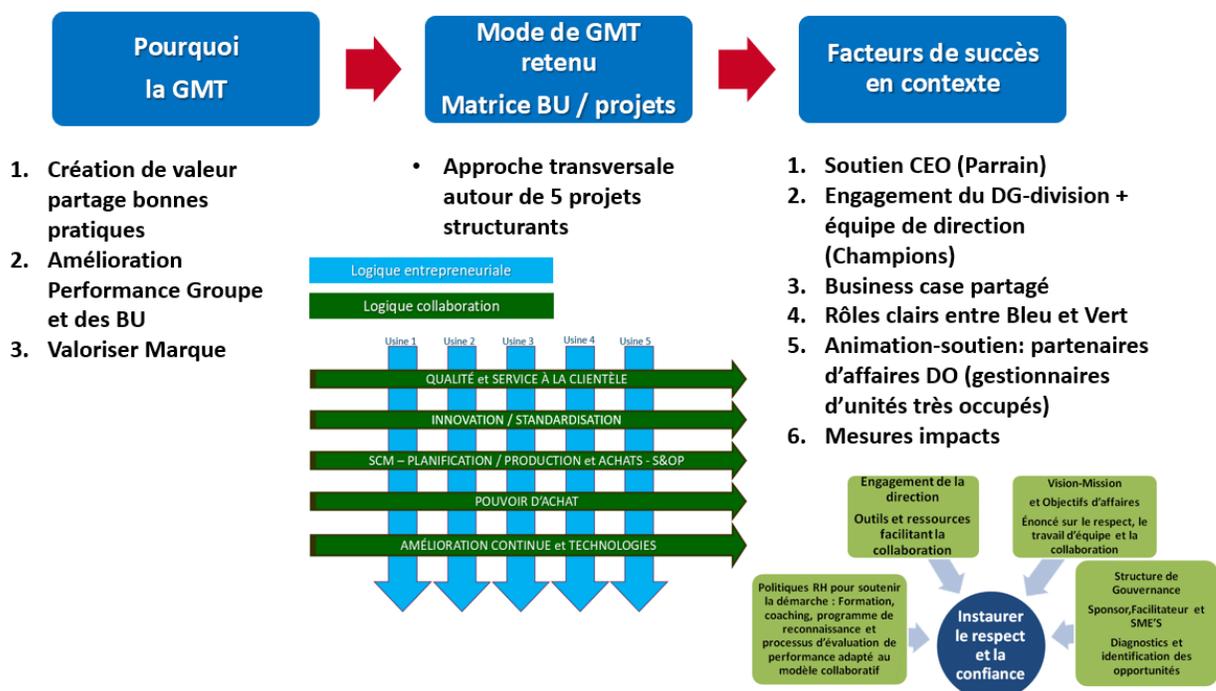


Pour chaque projet de GMT, nous suggérons une démarche qui devrait préciser le Pourquoi de la GMT (*Business case*), le Vers Quoi, c'est-à-dire le mode de GMT retenu

et le Comment, soit les facteurs clés de succès du mode de GMT retenu adaptés au contexte particulier d'une organisation.

Illustrons. La figure 19 représente une organisation de près de 10 000 personnes avec qui nous avons travaillé. Cette entreprise est structurée autour d'une centaine d'unités opérationnelles organisées en groupes industriels. Le nouveau management de l'un de ces groupes, composés de 5 usines (BU), fait le constat que chaque usine devrait mieux partager ses bonnes pratiques en vue d'améliorer la performance du groupe (et par conséquent de chaque usine aussi) et de mieux valoriser la marque du groupe en ayant une proposition de valeur mieux concertée. Or, cette grande entreprise familiale du Québec s'est construite historiquement selon une culture très entrepreneuriale où chaque unité représente un centre de profits. La question qui se pose alors est la suivante : comment amener des directeurs entrepreneurs à collaborer transversalement pour l'intérêt supérieur de leur groupe industriel ? Sans entrer dans le détail de ce cas, nous illustrons la contextualisation autour de deux clés importantes.

Figure 19 - Exemple de cas contextualisé de GMT



Source : Adapté de Chagnon (2011). Papier final, EMBA (sous la supervision de Réal Jacob)

La première clé a été de mobiliser le premier dirigeant de l'entreprise, porteur de la culture entrepreneuriale, en partageant avec lui a) le diagnostic de performance (le Pourquoi) de même que b) l'approche proposée, soit une matrice Entrepreneuriale/Collaboration transversale autour de cinq thématiques. En plus des données très riches du diagnostic de performance, il a été sensibilisé à l'expérience d'autres PDG de grandes organisations qui ont vécu une expérience similaire (en se rappelant ici qu'un PDG fait généralement

confiance à un autre PDG). Convaincu de la pertinence de l'approche par la richesse du diagnostic et les apprentissages de ses pairs PDG, le premier dirigeant est devenu le parrain du projet avec comme mission de légitimer le diagnostic et l'approche auprès des directeurs entrepreneurs. Il a aussi légitimé le directeur général du groupe industriel comme champion du projet.

La seconde clé a été l'accompagnement DO. Les directeurs entrepreneurs, après plusieurs séances de discussions, se sont appropriés le diagnostic et l'approche GMT proposée en posant une limite importante : le temps. Il a alors été convenu avec le parrain et le champion du projet de GMT et la vice-présidence RH de dégager une équipe DO en soutien à la mise en œuvre tant au niveau de la gestion du projet que de la gestion du changement. Notons ici que l'intervention avec ce groupe industriel a été un succès et l'approche retenue véhiculée dans l'ensemble de l'entreprise.

En complément à ce rapport d'analyse d'une documentation choisie académique et professionnelle, le rapport sur les études de cas viendra concrétiser davantage cette notion de contextualisation.

Dans la **prochaine partie de ce rapport** de recherche documentaire, nous traiterons de formes d'organisation et de gestion plus agiles et organique avec un focus important sur les équipes de travail comme principal mode de structuration et de gestion des organisations contemporaines privées et publiques.

Références consultées pour la partie 2 – Gestion en mode matriciel et transversal

- Abele, J. (2013). Bringing Minds Together. In *HBR'S 10 must Reads on Collaboration* (p. 31-44). Harvard Business Review Press, 155 p.
- Amaral Castro, B.K., Dresch, A., Veit, D.R. (2020). Key Critical Success Factors of BPM Implementation: a Theoretical and Practical View. *Business Process Management Journal*, 26 (1), p. 230-259.
- Arcand, L. (2018). *La communauté de pratique un outil pertinent : résumé des connaissances adaptées au contexte de la santé publique*. Institut national de santé publique, Gouvernement du Québec, 18 p.
- Athanasaw, Y.A. (2003). Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skills, and Ability Relationships to the Effectiveness of Cross-Functional Teams in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 26 (10-11), p. 1165-1203.
- Audet, D., Brosseau, X., Caussignac, F., Hervieux, É., Labbé, H., Savard, J., Sylvestre, C. (2019). *Comment exercer un leadership dans un contexte de gestion matricielle*. ENAP, Cercle des jeunes leaders : Rapport de fin de programme – cohorte 9, 29 p.
- Bond-Barnard, T.J., Fletcher, L., Steyn, H. (2018). Linking Trust and Collaboration in Project Teams to Project Management Success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11 (2), p. 432-457.
- Boros, S., Van Gorp, L., Cardoen, B., Boute, R. (2017). Breaking Silos: A Field Experiment on Relational Conflict Management in Cross-Functional Teams. *Group Decision and Negotiation*, 26, p. 327–356.
- Brunet, F., Malas, K. (sous la direction) (2019). *L'innovation en santé*. Presses du CHU Ste-Justine, livre en format PDF, 380 p.
- Burton, R.M., Obel, B., Håkonsson, D.D. (2015). How to Get the Matrix Organization Work. *Journal of Organization Design*, 4 (3), p. 37-45.
- CEFRIO (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau*. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles, 114 p.
- Chagnon, J. (2011). *Implanter une culture de collaboration dans une entreprise de type entrepreneurial*. Papier final d'intégration, Programme EMBA McGill-HEC Montréal, 148 p.
- Cohendet, P., Simon, L. (2017). Concepts and Models of Innovation (p. 33-55). In H. Bathelt, P. Cohendet, S. Henn, L. Simon (eds.): *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*. London : Edward Elgar Publishing, 818 p.
- Cooper, (2019). *Building a Culture of Collaboration: Transforming the Way Canadians Work*. Ottawa : The Conference Board of Canada, 30 p.
- Daspit, J., Tillman, J.C., Boyd, N.G., Mckee, V. (2013). Cross-functional Team Effectiveness: An Examination of Internal Team Environment, Shared Leadership and Cohesion Influences. *Team Performance Management*, 19 (1), p. 34-56.

- Dinca, L., Voinescu, C. (2012). *Cross-functional Teams and their Role in Increasing Competitiveness of the Organizational Partnerships*. 7th. Edition of The International Conference European Integration: Realities and Perspectives, 8 p.
- Dionne, K.E., Boulenger, H. (2017). Hacking Health articule une communauté d'innovation par l'événementiel (p. 201-224. In B. Sarazin, P. Cohendet, L. Simon. *Les communautés d'innovation*. Éditions EMS Management & Société, 277 p.
- Dubé, L., Bourhis, A., Jacob, R. (2005). The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (2), p. 145-166.
- Edmondson, A.C., Harvey, J.F. (2017). *Extreme Teaming. Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Emerald Publishing.
- Ehrhardt, K., Miller, J.S., Freeman, S.J., Hom, P.W. (2014). Examining Project Commitment in Cross-Functional Teams: Antecedents and Relationship with Team Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29 (3), p. 443-461.
- Fisher, R., Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books (1991, 2011).
- Fortin, A. H., Rondeau, A. (2014). La gestion en mode réseau : une grille d'analyse pour le monde de la santé. *Gestion*, 39 (3), p. 16-28.
- Fortin, A.H. (2020). *La cogestion médico-administrative en santé au Québec : définitions et enjeux de mise en œuvre*. Pôle Santé HEC Montréal : Rapport de recherche commanditée, mars, 34 p.
- Frisch, B. (2012). *Who's in the Room?, How Great Leaders Structure and Manage the Teams Around Them*. Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2010). The Multi-Dimensional and Reconfigurable Organization. *Organizational Dynamics*, 39 (2), p.115–125.
- Galbraith, J. R. (2013). Matrix Organization : Structure is the Easy Part. *People & Strategy*, 36 (1), p. 6.
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard business review*, 81(11), 54-63.
- Hall, C., Comeau, C. (2018). *Informal Learning: A Spotlight on Hidden Learning in the Canadian Workplace*. Ottawa : The Conference Board of Canada, 79 p.
- Hall, K. (2013), *Making the Matrix Work: How Matrix Managers Engage People and Cut Through Complexity*. London : Nicholas Brealey Publishing.
- Hanover Research (2013). *Best Practices in Matrix Organizational Structures*. Report, December, 29 p.
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration : How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results*. Harvard Business Press, 231 p.
- Hansen, M. T. (2010). The Future Manager is T-Shaped. *HR Magazine*, 55 (1), p. 60.

Hansen, M. T., Nohria, N. (2004). How To Build Collaborative Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 46 (1), p. 22-30.

Hansen, M. T., von Oetinger, B. (2001). Introducing T-shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation. *Harvard Business Review*, 79 (3), p. 106-116.

Harvey, J.F. (2011). Comment favoriser le partage de connaissances ? Le cas des communautés de pratique pilotées. *Gestion*, 35 (4), p. 73-80.

Hébert, L., Jacob, R., Gosselin, A., Brunelle, L., Oryschuk, R. (2014). *Paroles de PDG*. Montréal : Éditions Rogers.

Heck, J. (2015). *Enter the matrix. Decentralization as a key to organizational success*. Research Report: Air Force Fellows in Partial Fulfillment of the Graduation Requirements, 24 p.

Hughes, L.D., Rana, N.P., Simintiras, A.C. (2017). The Changing Landscape of IS Project Failure: an Examination of the Key Factors. *Journal of Enterprise Information Management*, 30 (1), p. 142-165.

Human Resource Management International Digest (2014). Entrevue avec Dawn Metcalfe. 22 (3), p. 44-45.

Ibarra, H., Hansen, M.T. (2011). Are You a Collaborative Leader? *Harvard Business Review*, July-August, p. 69-74.

Jacob, R. (2017). Gestion de projets de transformation organisationnelle en contexte public. In B. Mazouz (sous la direction). *Gestion de projets en contexte public* (p. 280-303). Presses de l'Université du Québec.

Jacob, R., Rondeau, A. (2016). *Gérer en mode transversal : les principes, processus et facteurs de succès d'une organisation matricielle et collaborative*. École des dirigeants, HEC Montréal : Séminaire pour cadres et professionnels. 128 p.

Jacob, R., Auger, C. (2015). La mise en œuvre de la collaboration organisationnelle. *Gestion*, 40 (3), p. 72-76.

Jacob, R., Poitras, J. (2015). Travailler en mode collaboratif pour aller plus loin. *Gestion*, 40 (3), p. 54-59.

Katzenbach, J.R. (1998). Why Nonteam Prevails at the Top. In *Teams at the Top* (p. 41-63). Boston : Harvard Business School Press.

Keller, S. Meaney, M. (2017). High-performing Teams: A timeless Leadership Topic: CEOs and senior executives can employ proven techniques to create top-team performance. *McKinsey Quarterly*, June, 7p.

Kennedy, R. L. (2017). *Study Shared Leadership in a Matrix Organization: an Exploratory Study*. Ph.D. Dissertation, Human & Organization Systems, Fielding Graduate University, 134p.

Kolbjørnsrud, V. (2018), Collaborative Organizational Forms: On Communities, Crowds and New Hybrids. *Journal of Organization Design*, 7 (11), p. 1-21.

Laperche, B. (2018). *Le capital savoir de l'entreprise*. Collection Innovation, Entrepreneuriat et Gestion, volume 16. Éditions ISTE.

Luc, E. (2010). *Le leadership partagé*. Presses de l'Université de Montréal. 187 p.

Malas, K., Jacob, R., Dionne, K.E. (2018). L'innovation ouverte et collaborative en santé : le cas du CHU Ste-Justine. *Gestion*, 43 (3), p. 80-85.

Manuti, A., Impedovo, M.A., De Palma, P.D. (2017). Managing Social and Human Capital in Organizations: Communities of Practices as Strategic Tools for Individual and Organizational Development. *Journal of Workplace Learning*, 29 (3), p. 217-234.

McDermott, R., Archibald, D. (2010). Harnessing Your Staff's Informal Networks. *Harvard Business Review*, March, p. 83-89.

McNamara, M. W. (2012). Starting to Untangle the Web of Cooperation, Coordination, and Collaboration: A Framework for Public Managers. *International Journal of Public Administration*, 35 (6), p. 389-401.

McNamara, M.W., Miller-Stevens, K., Morris, J.C. (2020). Exploring the Determinants of Collaboration Failure. *International Journal of Public Administration*, 43 (1), p. 49-59.

Miterev, M., Turner, J. R., Mancini, M. (2017). The Organization Design Perspective on the Project-based Organization: A Structured Review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), p. 527–549.

Neatby, J. (2017). 7 questions clés pour évaluer l'efficacité d'une équipe de direction. *Business Digest*. En ligne <https://business-digest.eu/fr/2017/05/23/7-questions-cles-pour-evaluer-lefficacite-dune-equipe-de-dirigeants/>. (consulté le 30 avril 2020).

Neatby, J., Rioux, P. (2009). Comment faire progresser les équipes de direction ? *Gestion*, 34 (20), p. 84-92.

Nesheim, T. (2011). Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization. *Knowledge and Process Management*, 18 (2), p. 109–119.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice. La dynamique de l'organisation apprenante*. Bruxelles : De Boeck. Traduction de The Knowledge-Creating Company (1995).

Oliveira, E.A., de Pimenta, M. L., Hilletofth, P., Eriksson, D. (2016). Integration through Cross-functional Teams in a Service Company. *European Business Review*, 28 (4), p. 405-430.

Pakarinen, M., Virtanen, P. (2017). Matrix Organizations and Cross-functional Teams in the Public Sector: a Systematic review. *International Journal of Public Sector Management*, 30 (3), p. 210-226.

Palmberg K. (2010). Experiences of Implementing Process Management: a Multiple-Case Study. *Business Process Management Journal*, 16 (1), p. 93–113.

Poitras, J. (2015a). Un incontournable de la collaboration : la gestion des conflits. *Gestion*, 40 (3), p. 78-82.

- Poitras, J. (2015b). La négociation collaborative : comment préserver les relations et la motivation au travail. *Gestion*, 40 (4), p. 104-106.
- Probst, G., Borzillo, S. (2008). Why Communities of Practice Succeed and Why they Failed. *European Management Journal*, 26, p. 335-347.
- Rifkin, J. (1994). *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. Penguin.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1994). Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1), p. 90-118.
- Roberts, J. (2017). Community Creativity and Innovation (p. 342-359). In H. Bathelt, P. Cohendet, S. Henn, L. Simon (eds.): *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*. London : Edward Elgar Publishing, 818 p.
- Rondeau, A., Brunet, M., & Kostiuk, É. (2019). Adopter la gouvernance clinique. Un mécanisme d'organisation et de fonctionnement des équipes de soins. *Gestion*, 44 (4), p. 68-71.
- Roth, A., Dumbach, M., Schliffka, B., Möslin, K.M. (2107). Successful Management of Diverse Corporate Innovation Communities. *Journal of Strategy and Management*, 10 (10), p. 2-18.
- Royal, L., Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion*, 35 (3), p. 27-33.
- Sarazin, B., Cohendet, P., Simon, L. eds. (2017). *Les communautés d'innovation*. Éditions EMS Management & Société, 277 p.
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2016). *Guide sur la mise en commun de services partagés*. Direction des communications, 47 p.
- Servigne, P., Chapelle, G. (2017). *L'entraide, l'autre loi de la jungle*. France : Éditions Les liens qui libèrent, 382 p.
- Stipp, D.M., Pimenta, M.L. (2018). Innovation and Cross-functional Teams: Analysis of Innovative Initiatives in a Brazilian Public Organization. *Team Performance Management: An International Journal*, 24 (1/2), p. 84-105.
- Sy, T., Côté, S. (2004). Emotional Intelligence. A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization. *Journal of Management Development*, 23 (5), p. 437-455.
- Sytch, M., Wohlgezogen, F., Zajac, E.J. (2018). Collaborative by Design? How Matrix Organizations See/Do Alliances. *Organization Science*, 29 (6), p. 1130-1148.
- Vézina, I., Dionne, K.E., Sirois, L. (2019). Pratiques pour susciter la créativité collective et l'innovation en santé : l'approche structurée de Hacking Health (p. 85-96). In F. Brunet, K. Malas (sous la direction). *L'innovation en santé*. Presses du CHU Ste-Justine, livre en format PDF, 380 p.
- Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B. (2019). *Organizational Performance. It's a Team Sport*. Deloitte Global Human Capital Trends, 12 p.

Wang, S., He, Y. (2008). Compensating Non-dedicated Cross-Functional Teams. *Organization Science*, 19, p.753–765.

Partie 3 - Vers des modes d'organisations et de gestion plus agiles, plus organiques et plus responsabilisants

De l'aplatissement des structures hiérarchiques aux organisations agiles et organiques

La notion d'aplatissement de la structure hiérarchique (*delaying, flatter organization*) a connu son apogée dans les années 90s à la suite des différentes périodes de récession que les pays occidentaux ont connues. Le secteur public comme le secteur privé se sont alors lancés dans des vagues successives de compressions structurelles verticales caractérisées notamment par (Wulf, 2012) :

- La diminution du nombre de paliers hiérarchiques ;
- L'élargissement de l'étendue des responsabilités du management intermédiaire et de premier niveau ;
- L'augmentation des ratios de supervision ;
- L'application du principe de subsidiarité, c'est-à-dire la délégation de la prise de décision et l'imputabilité de résultats auprès des gestionnaires et employés le plus proche de l'action, du client.

De manière concomitante, dans les années 90s, un autre mouvement est associé à celui de l'aplatissement des structures hiérarchiques : il s'agit de la réduction de la taille organisationnelle (*downsizing*) qui est caractérisée principalement par l'élimination de fonctions et de postes à faible valeur ajoutée et l'externalisation de fonctions non essentielles au cœur de métier vers d'autres entreprises, par exemple sous la forme de sous-traitance industrielle ou de contrats de services.

Les effets de ces deux mouvements ont largement été documentés. Globalement, les études rapportent des impacts plutôt mitigés, tantôt positifs, tantôt négatifs, au niveau de la performance des organisations et des impacts plutôt négatifs du point de vue des personnes, notamment au niveau du personnel d'encadrement : une diminution de leur nombre et une baisse du sentiment de sécurité, une augmentation de leur charge de travail, une diminution de leur satisfaction au travail et une progression de carrière restreinte directement en lien avec la suppression de paliers hiérarchiques (Littler et al. ; 2003). Dans l'une des études les plus citées au monde, celle de Cascio (1993), ce dernier conclut à l'échec économique de la stratégie de réduction de la taille organisationnelle :

« In many firms anticipated economic benefits fail to materialize, for example, lower expense ratios, higher profits, increased return-on-investment, and boosted stock prices. Likewise, many anticipated organizational benefits do not develop, such as lower overhead, smoother communications, greater entrepreneurship, and increases in productivity ... To a large extent, this is a result of a failure to break out of the traditional approach to organization design and management (p.95) »

Par ailleurs, Wulf (2012) a documenté l'effet pervers suivant : plus on aplatit les structures hiérarchiques, plus on observe une concentration de la prise de décision et du pouvoir au sommet ! Enfin, plusieurs études s'appuyant sur la méthode des coûts cachés inventée par Henri Savall¹⁷, ont documenté la relation entre la diminution des coûts directs associés à l'élimination d'un palier hiérarchique avec l'augmentation des coûts cachés (indirects) associés par exemple à la perte d'expertise tacite, au syndrome du survivant, au stress professionnel et au désengagement organisationnel, les pertes associées aux seconds contribuant à réduire énormément les gains générés par les premiers.

Ce qu'il faut retenir concernant les effets observés de cette période dite traditionnelle de l'aplatissement des structures hiérarchiques des années 90s :

- Les effets observés ne sont pas tributaires de l'idée en soi ; ils sont plutôt le résultat de l'approche de mise en œuvre utilisée (ou l'absence de celle-ci) ; alors que la l'aplatissement des structures hiérarchiques préconise l'application des principes d'étendue de responsabilités, de subsidiarité et d'imputabilité, très peu d'organisations ont pris le temps, de manière proactive, de redéfinir le rôle du management dans un tel contexte, de responsabiliser concrètement les équipes de travail au niveau de la délégation et de la prise de décision et d'ajuster leur modèle de mesure de la performance et de rémunération en conséquence ; dans les faits, le modèle de gestion demeure traditionnel avec des gestionnaires qui, moins nombreux et avec des ratios de supervision qui explosent, se voient confrontés à une surcharge de décisions qui remontent vers le haut tout en ayant de moins en moins de temps à consacrer à la gestion de leur équipe de travail ;
- À la fin de cette période, devant le quasi-échec des approches « imposées » d'aplatissement des structures hiérarchiques, on constate les cadres intermédiaires et de premier niveau avaient été le groupe professionnel ayant été le plus impacté quantitativement (diminution du nombre) et qualitativement (augmentation de la charge de travail). Plusieurs études documentent alors l'importance du rôle des cadres intermédiaires et de premier niveau sous plusieurs aspects, dont la gestion de la coordination, la gestion du changement, l'engagement au travail et l'importance des relations de proximité individuelles et collectives au sein de l'équipe de travail (Huy, 2001 ; Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004). Certains appellent ce mouvement « la redécouverte du rôle de l'encadrement ».

Cependant, cela ne veut pas dire qu'il faille abandonner l'idée de l'aplatissement des structures hiérarchiques. En effet, plusieurs travaux montrent que **l'idée de la hiérarchie**

¹⁷ Henri Savall est Professeur émérite à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin et Président-fondateur de l'ISEOR. Il fait partie des 50 auteurs les plus influents en management dans le monde. Classé 20e, il est le premier français du classement (étude FNEGE 2016).
<https://www.cairn.info/revue-accra-2018-2-page-71.htm> (consulté le 20 juin 2020)

peut cohabiter avec l'idée de la décentralisation de l'autorité et une plus grande autonomie au travail, ce que Lee et Edmondson (2017) présentent sous l'expression « *less-hierarchical organizing* ». Dans leur impressionnante revue de la documentation intitulée « *Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing* », et après avoir analysé les courants précurseurs que sont l'organisation post-bureaucratique, le mouvement humaniste et celui de la démocratie organisationnelle, ces auteurs présentent les principes structurants associés à la logique « *radical approaches to less-hierarchical organizing* » qui est représentée notamment par des courants comme ceux de l'holocratie (Robertson, 2015) et de l'organisation Opale (Laloux, 2014 ; 2015).

Soyons donc ici réalistes. Il ne s'agit pas de vouloir transformer les organisations publiques en holocratie ou en organisation Opale ou en équipes totalement autogérées. Mais nous pouvons tirer des enseignements pertinents et utiles de la documentation portant sur les « *self-managing organizations* » pour gérer les tensions entre la hiérarchie et la décentralisation, entre l'autorité et l'autonomie au travail et entre l'expertise et l'orientation client. Dans un article récent publié en 2018 dans *Harvard Business Review*, Gulati (2018) illustre ces tensions de la manière suivante :

« Leaders know they need to give people room to be their best, and to make smart decisions in the moment. It's been said so often that it's a cliché. But here's the problem: Executives have trouble resolving the tension between employee empowerment and operational discipline ... That may be because leader cling to the notion that freedom and control are zero-sum, often oscillating between the extremes » (p. 70).

Nous inscrivons donc **notre posture** dans l'esprit des observations suivantes :

Decentralization of authority can occur in numerous ways, either by decreasing the number of levels of formal authority (i.e. "flattening" the formal hierarchy) or by creating a more equitable distribution of authority across existing hierarchical levels (Lee et Edmondson, 2017, p.37)

Hierarchy can go hand in hand with the idea that hierarchy and self-organization are not unavoidably incompatible may help managers to understand how they can draw on both hierarchical structures, to coordinate and plan activities, and on self-organizing processes to develop strategic advantages, such as increasing organization capacity for learning, innovating, and carrying out adaptive changes (Accard, 2015, p. 91)

But even though the workers are accountable to someone, they can still retain decision control in their areas of expertise because the company has clear values that guide how to make decisions. Hierarchy can go hand in hand with autonomy... This means selecting leaders who have the skill sets to foster teams that are empowered and hierarchical, while training both leaders and teams on how to adapt the hierarchical structure to handle the demands. (Greer 2019, p. 2 et 5).

Alors que la motivation principale de l'aplatissement des structures hiérarchiques des années 90s réside dans la réduction des coûts basée sur l'élimination mécanique de palier hiérarchique, aujourd'hui, les motivations relèvent plutôt de l'orientation client, de l'amélioration de la réactivité des services rendus et de la mobilisation de l'intelligence collective des acteurs. Nous sommes donc dans une autre logique, celle où **l'aplatissement des structures hiérarchiques est vu comme une composante de modes de structuration et d'organisation qui doivent devenir plus agiles, plus organiques et plus responsabilisants.**

Au cœur de ces modes de structuration et d'organisation, on voit se profiler une tendance où l'unité de base de ce type d'organisations est de plus en plus une équipe de travail en lien avec une zone de responsabilités plutôt qu'un individu dans un poste de travail. Un des enjeux importants de ces nouveaux modes de gestion réside donc dans la révision de la dynamique des équipes de travail et la redéfinition des rôles et responsabilités tant des personnels que des gestionnaires dans des contextes plus décentralisés et autonomes¹⁸.

Dans les prochaines sections, nous présentons deux synthèses : la première sur l'organisation agile et la seconde sur l'organisation organique. Dans les deux cas, nous identifions les caractéristiques de ces modes de fonctionnement, leurs avantages, leurs conditions de succès et leurs limites. Nous introduisons aussi des grilles d'analyse et des illustrations concrètes.

Deux notes importantes pour le lecteur :

- Il faut lire ces synthèses de manière réflexive pour en tirer des apprentissages pertinents et transférables pour un contexte donné ;
- La dimension structurelle (ex. : une structure plus aplatie) ne représente qu'une composante d'un design organisationnel plus large ; vouloir aplatir une structure sans agir sur les autres composantes d'un design organisationnel nous ramènerait aux échecs des années 90s ; cette notion de congruence/d'alignement est lourdement documenté en design organisationnel (Galbraith, 2014, Neilson *et al.*, 2015).

Ces deux synthèses sont suivies d'une discussion sur les équipes de travail autonomes et responsabilisées qui sont au cœur des structures aplaties au sein d'organisations plus agile et organique. Enfin nous présentons quelques conditions de succès génériques à l'ensemble des données présentées en rappelant ici que le présent rapport est complété

¹⁸ Notons ici que le rapport sur « La place et le rôle du gestionnaire de proximité » produit en complémentarité à la présente revue de documentation par le Pôle santé HEC Montréal, va approfondir cette perspective.

par un autre sur La gestion de proximité et par une série d'études de cas qui viendront enrichir la réflexion par un point de vue complémentaire, celui du terrain.

L'organisation agile

L'origine du concept d'agilité organisationnelle remonte aux années 90 dans les entreprises américaines (Littler et al. 2003 ; Groeneveld et Kuipers, 2014 ; Lima et Dalmas, 2017), mais sa popularité s'est accrue récemment avec l'avènement de la méthode agile dans le secteur des technologies de l'information, plus précisément dans le domaine du développement de logiciel (Repenning et al., 2018). À la différence de la méthode en cascade qui repose sur un processus séquentiel et linéaire, la méthode agile prône un processus itératif qui offre toute la rapidité et la flexibilité nécessaire pour mener à terme un projet de conception d'un logiciel selon les attentes d'un client ou de l'utilisateur final. La méthode agile peut aussi s'appliquer à toute forme de projet organisationnel (ex : projet RH, projet amélioration, projet citoyen) comme on l'a évoqué dans la section sur la GMT, notamment avec la méthodologie de type Scrum utilisée par plusieurs organisations privées et publiques au Québec.

On peut aussi développer **l'agilité organisationnelle** comme une **capacité stratégique** qui intègre plusieurs dimensions qui définissent **l'organisation agile**. Dans la mise en contexte stratégique au début de ce rapport, nous avons défini l'agilité selon une perspective d'alignement des modes d'organisation et de gestion au sein des organisations orientées client. Lima et Dalmas (2017) pour leur part proposent une définition qui met au premier plan les principaux objectifs poursuivis par l'organisation agile tout en attribuant également une place importante aux clients dans la finalité de ce type d'organisation.

« Ce concept vise à augmenter l'efficacité organisationnelle en encourageant certains principes comme : a) suivre les changements dans l'environnement externe et réfléchir constamment sur les impacts sur l'environnement interne (les processus, les technologies, les ressources humaines, b) augmenter la réactivité des stratégies organisationnelles en mobilisant les ressources citées, c) développer l'innovation et l'apprentissage continu en fonction des besoins des clients et des tendances de l'industrie »

L'organisation agile renvoie alors aux notions d'adaptation au changement, d'apprentissage, de réactivité, de flexibilité, d'innovation et de travail en équipe multifonctionnelle, notions que l'on retrouve dans les définitions suivantes :

*« Agility combines being able to change, learn continually, and act quickly and with flexibility for both organizations and individuals »
(Ulrich et Yeung, 2019)*

« An agile organization is a network of teams with a people-centered culture

*that operates in rapid learning and fast decision cycles enabled by technology,
and that co-creates value for all stakeholders »
(Aghina et al., 2017)*

*« The appropriate level of agility won't be the same for everyone, but for all companies in
all industries, we've found that being agile depends on developing
two key attributes: strategic responsiveness and organizational flexibility »
(Shahabi et al., 2015)*

*« Organizational agility is a complex, multidimensional, and context-specific concept,
comprised of the ability to sense environmental change and quickly respond to
unpredicted change by flexibly assembling resources,
processes, knowledge, and capabilities »
(Yang et Liu, 2012)*

Insistons ici sur le fait que **l'orientation client** et **l'engagement des employés** au sein d'équipes de travail responsables sont au cœur des **enjeux relatifs** des organisations qui souhaitent intégrer l'idée de **l'organisation agile**. L'exemple de la société Ericsson le montre bien (encadré 7).

Encadré 7 - Can Big Organizations Be Agile?

“Ericsson — a 140-year old Swedish firm with around 100,000 employees. Among many other things, it manages networks for the world's telecommunications companies, covering 40% of the world's mobile phone traffic. In 2011, this unit in Ericsson with several thousand people embraced Agile. Before 2011, Ericsson would build its systems on a five-year cycle, with a unit housing several thousand employees. When the system was finally built, it would be shipped to the telecoms and there would be an extended period of adjustment as the system was adapted to fit their needs. Now with Agile management, Ericsson has over 100 small teams working with its customers' needs in three-week cycles. The result is faster development that is more relevant to the specific needs of the customers. The client gets value sooner. Ericsson has less work in progress. And Ericsson is deploying one to two years earlier than it otherwise would, so that its revenue comes in one to two years earlier.”

Source : <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/11/26/can-big-organizations-be-agile/#71b43a9538e7> (consulté le 31 mai 2020)

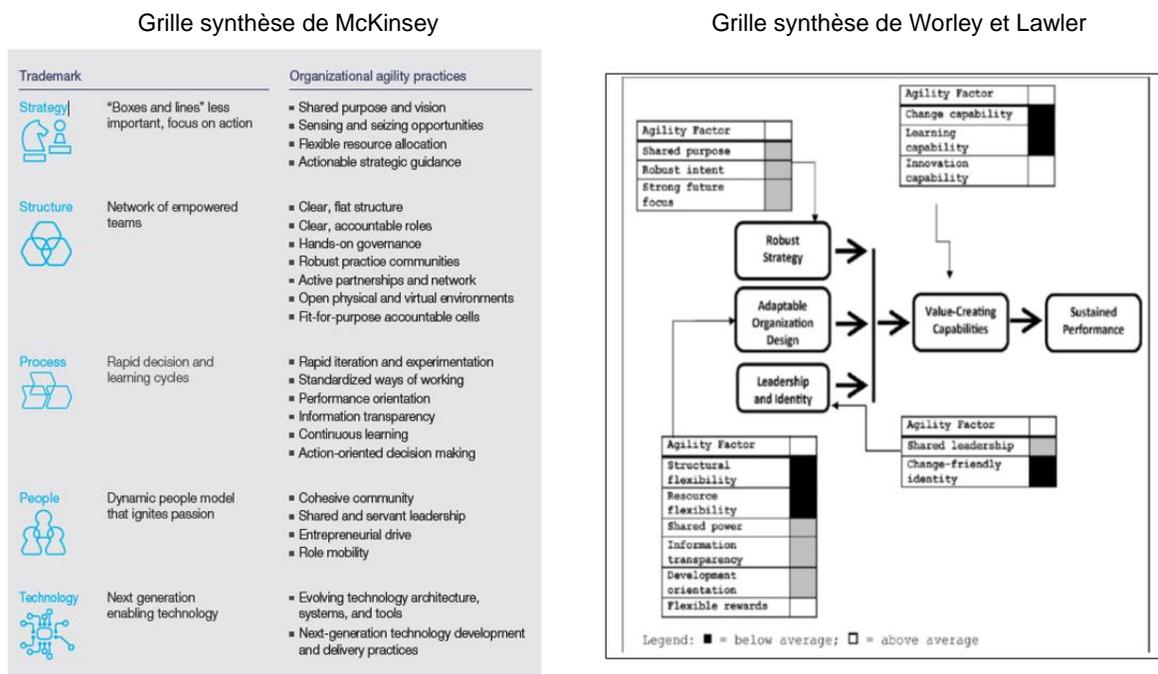
On comprend donc qu'il faut désormais adopter des stratégies fournissant un cadre de travail qui privilégie l'interaction directe entre les équipes de travail et l'écosystème des partenaires et des clients (Denning, 2015). Dans cette perspective, Greenan et Walkowiak (2010) font remarquer que l'évolution des structures organisationnelles vers plus d'agilité cherche non seulement à contrer l'asymétrie d'information dans les organisations, mais également à minimiser les problèmes posés par la rationalité limitée des acteurs. Par conséquent, être une organisation agile signifie une rupture avec la spécialisation dans

les entreprises soit en développant des postes de travail avec une étendue de contrôle élargie favorisant plus de communication horizontale et plus d'autonomie, ou tout simplement en laissant les équipes s'autogérer.

L'organisation agile représente donc un design organisationnel dont les composantes (stratégie, structure, processus, personnes, leadership, technologies...) doivent être alignées dans un tout cohérent. Pour illustrer les **caractéristiques de l'organisation agile**, nous retenons les travaux conduits par le programme de recherche professionnel de la firme *McKinsey Agile Tribe* (Aghina et al., 2017 ; De Smet et al., 2018 ; Visser et Di Leo, 2018) et ceux, plus académiques, du *Center for Effective Organizations* (USC) (Worley et Lawler III, 2010 ; Worley, Williams et Lawler III, 2014) basés notamment sur l'étude en profondeur de 234 entreprises provenant de 18 secteurs différents d'activités (figure 20).

À la lecture de ces deux grilles, on comprend qu'il faut **agir sur plusieurs dimensions** pour évoluer vers l'idée de l'organisation agile. On ne pourrait pas, par exemple, aplatir la structure hiérarchique et penser devenir agile et plus efficace dans le processus de prise de décision et l'accélération de la réponse au client, usager, citoyen !

Figure 20 - Deux grilles d'analyse de l'organisation agile



On observe cependant un certain nombre de similarités entre ces deux grilles comme l'importance du sens partagé (ex. : pourquoi et pour qui voulons-nous être plus agile), la flexibilité à la fois structurelle (décentralisation, autonomie, équipes flexibles) et au niveau

de l'allocation des ressources, le pouvoir partagé et l'orientation vers les personnes. La grille de McKinsey identifie clairement le processus de prise de décision comme étant une des clés centrales de l'organisation agile. L'enquête conduite par l'Intelligence Business Unit de la revue *The Economist* ¹⁹ le présente comme le levier le plus important.

On peut utiliser l'une ou l'autre de ces grilles comme **un outil diagnostic** permettant de caractériser une organisation en vue d'identifier ce qu'elle pourrait mettre en place pour évoluer vers plus d'agilité organisationnelle et structurelle pour, notamment, être plus pertinent et rapide dans la réponse aux besoins des clients, usagers, citoyens, parties prenantes. Une telle caractérisation peut se faire au niveau de l'ensemble d'une organisation ou d'une direction (ex. : direction générale, sous-ministériat). On peut aussi adapter ces grilles à la réalité à analyser (ex. : organisation publique) et retenir les dimensions qui apparaissent les plus pertinentes pour un contexte donné. À sa face même, la grille de Worley et Lawler III apparaît plus facilement applicable au secteur public. Il nous apparaît donc important pour toute organisation de développer une grille d'analyse contextualisée avec des dimensions clairement identifiées, car appliquées à l'échelle de l'organisation (ou d'une direction) les pratiques agiles réservent leur lot de défis.

Deux décennies après la recrudescence de la perspective agile, plus d'un se pose encore des questions sur son mode de fonctionnement ou encore sur les bienfaits de cette approche en gestion, car son application peut s'avérer confuse particulièrement pour les employés (Colle *et al.*, 2017 ; Magpili et Pazos, 2018 ; Martela, 2019). Holbeche (2019) discute **des barrières à l'implantation de l'organisation agile** en notant que les trois plus importantes sont la difficulté à faire évoluer les schémas de pensée, notamment des décideurs, le conflit entre les valeurs bureaucratiques et la culture silo avec les valeurs agiles (ex. : orientation client, autonomie des équipes) et la difficulté à prendre en compte les préoccupations concernant le stress professionnel et le changement des acteurs interpellés concrètement par les nouvelles pratiques induites par l'organisation agile. Selon Rigby *et al.* (2018) trop d'organisations font l'erreur d'aller chercher des gains faciles à court terme. Ces organisations prennent le virage vers l'agilité uniquement pour créer des solutions de contournement faciles aux obstacles systémiques en dehors d'une stratégie à long terme. Cependant, une telle approche ne produit pas l'environnement d'apprentissage ni les changements organisationnels nécessaires pour mettre en place des projets à grande échelle. Littler *et al.* (2003) argumentent dans le même sens en affirmant qu'une partie du problème peut découler du fait que cela se produit souvent à travers un processus ad hoc motivé par une crise plutôt qu'une stratégie réfléchie de développement organisationnel.

Du point de vue des **facteurs de succès et de la transformation des organisations** vers plus d'agilité organisationnelle, Lima et Dalmas (2017) rapportent qu'il n'est pas

¹⁹ <http://agilityconsulting.com/resources/Strategic%20Agility%20Institute/Economist-Organizational%20Agility%202009.pdf>

toujours évident de savoir par où commencer, jusqu'où aller et à quelle vitesse ? Dans ce même ordre d'idées Rigby *et al.* (2018) affirment que certaines de ces organisations ont souvent du mal à savoir, par exemple, quelles fonctions devraient être réorganisées en équipes multidisciplinaires agiles et lesquelles ne devraient pas l'être tout en soulignant que souvent la bureaucratie traditionnelle entrave les équipes agiles nouvellement créées ou converties.

La firme Deloitte suggère que la réussite d'une transformation vers l'organisation agile repose sur plusieurs facteurs, mais d'abord les dirigeants de l'organisation doivent se poser les trois questions suivantes : quels sont leurs objectifs d'affaires ? Quels sont les problèmes qu'ils tentent de résoudre ? Et comment l'agilité les aidera-t-elle ? La réponse à ces questions passe par une redynamisation de tous les aspects de l'exploitation de l'organisation. L'encadré 8 présente les prescriptions de la firme Deloitte.

Encadré 8 - Les facteurs de succès de la transformation vers l'agilité

La vision et les objectifs : il s'agit de l'expression du problème à résoudre et les objectifs visés, car le processus ne doit pas se baser sur un besoin motivé par les tendances ; l'engagement des employés en dépend ;

La responsabilisation et l'harmonisation avec la direction : la direction doit non seulement comprendre et appuyer les changements provoqués par l'agilité, mais elle doit l'incarner par la transparence et des mesures inspirant la confiance ; il est recommandé d'avoir un seul dirigeant responsable de la transformation, car la responsabilité collective à ce niveau se révèle infructueuse ;

La feuille de route de la transformation agile : la feuille de route présente l'état actuel et l'état recherché par l'agilité ; elle est souple, adaptative, non prescriptive, plutôt unique au contexte de chaque organisation en considérant ses objectifs, sa stratégie, sa culture et son degré de maturité pour l'agilité ;

La feuille de route opérationnelle et technologique : l'équipe des opérations et l'équipe des technologies doivent collaborer afin de trouver l'équilibre nécessaire entre la prévisibilité et la flexibilité nécessaire pour des ajustements pendant le déploiement ;

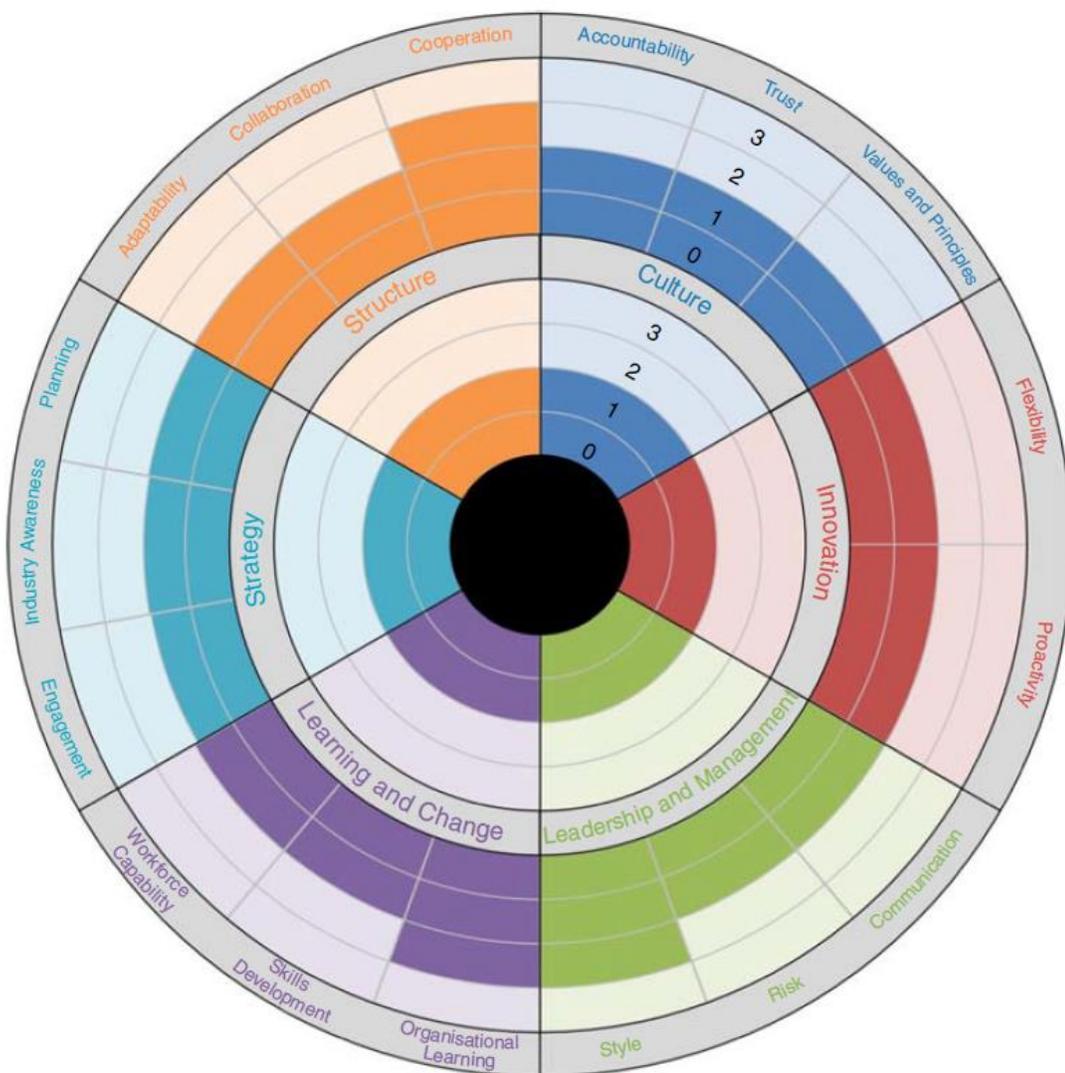
Les résultats d'affaires et les indicateurs de rendement clés (IRC) : à ce niveau, l'organisation instaure une culture fondée sur la réalisation des objectifs d'affaires en établissant des IRC qui chacun est en lien avec un produit ou service et un objectif d'affaires principal ; cela augmente la transparence et la reddition de comptes à tous les échelons ; les IRC doivent toujours être mesurés et communiqués à tous les échelons, qu'ils soient positifs ou non.

Source : Deloitte <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/consulting/solutions/agilite.html>
(consulté le 1^{er} juin 2020, traduction libre)

Du point de vue de la transformation vers l'organisation agile, Gunsberg *et al* (2018) militent en faveur de l'utilisation d'un **modèle de maturité de l'agilité organisationnelle**.

Dans leur étude, ils utilisent le modèle développé par Wendler (2014) pour illustrer l'apprentissage graduel des principes et des pratiques associées à une organisation (ou direction) agile. Ce modèle est construit autour de 4 niveaux de maturité (0 : Pas Agile ; 1 : Présence de conditions de base favorisant l'agilité organisationnelle ; 2 : En transition vers l'agilité organisationnelle ; 3 : Agilité organisationnelle atteinte). Les auteurs présentent les 6 grandes dimensions, les 17 variables constitutives de l'agilité organisationnelle et en annexe de leur article, les deux questionnaires (celui pour les gestionnaires et celui pour les employés) utilisés pour caractériser le niveau de maturité d'une organisation (direction) donnée. La figure 21 représente le portrait d'une direction d'une université. Un tel outil permet de caractériser et de visualiser, au temps 1, le profil d'une organisation (ou d'une direction) pour identifier un plan d'action lui permettant d'évoluer vers un niveau de maturité supérieur. Ce type d'outil est donc transférable en contexte public.

Figure 21 - Exemple de caractérisation d'une direction d'une organisation publique d'un état de maturité des dimensions et variables constitutives de l'agilité organisationnelle



Ceci étant dit, certaines organisations publiques se sont lancées dans une transformation agile. L'encadré 9 présente le cas de Revenu Québec. Même si l'ancrage initial se situe autour des TI, cette transformation s'inscrit dans une logique stratégique.

Encadré 9 - Revenu Québec : Une transformation agile réussie dans le secteur public

Le 2 juin 2016, Revenu Québec a été désigné lauréat d'un OCTAS pour son projet de transformation des ressources informationnelles.

Le défi

Revenu Québec désire offrir des solutions d'affaires novatrices soutenant efficacement l'organisation du travail et la prestation de services. Un gain d'efficience, une amélioration de la qualité de ses produits et services, une réponse aux clients plus rapide et à moindre coût et l'amélioration du service à la clientèle sont visés. Pour y arriver, Revenu Québec a adopté des approches Agiles dans la mise en œuvre de ses projets de TI et de ses processus.

La solution

- Créer un bureau de transformation Agile afin de maximiser l'alignement de tous les intervenants et la cohésion entre eux ;
- Effectuer la transformation de façon itérative et incrémentale et s'adapter au fil des apprentissages et des rétroactions reçues ;
- Bâtir une équipe de soutien Agile possédant l'expertise nécessaire pour soutenir l'ensemble de l'organisation tant au niveau du génie logiciel que de l'organisation du travail et la gouvernance.

Les transformations

- Donner de la visibilité : utilisation d'un tableau de bord de suivi de projets qui, d'ailleurs, a été cité en exemple par un représentant du Secrétariat du Conseil du Trésor
- Outiller les équipes : mise en place d'un cadre de gestion de projet Agile adapté à la réalité des équipes de travail Agiles et aux contraintes de planification et de reddition de comptes gouvernementale.
- Mesurer le niveau d'Agilité : utilisation d'un outil de mesure appelé QIX pour aider les équipes et les directions à mesurer leur niveau d'Agilité et à établir des cibles d'amélioration continue.

À cet exemple, nous ajoutons celui du ministère des Transports belge (encadré 10).

Encadré 10 - Le ministère des Transports belge : plus de 1000 personnes et agile

Le service public fédéral (SPF) Mobilité et Transports est l'un des pionniers en matière de nouveaux modes de travail au sein de l'administration fédérale. La responsabilisation en est un élément clé. Des initiatives ont été lancées en 2016 dans le but d'entraîner le management, les équipes et les collaborateurs dans cette nouvelle vision. Les nouveaux modes de travail font table rase des anciennes traditions et pratiques et impliquent une mentalité d'ouverture nouvelle. Une enquête menée auprès du personnel a clairement montré que le SPF peut encore s'améliorer sur ce plan. Plus de liberté rime avec davantage de responsabilités. Cela implique notamment d'évoluer vers une organisation orientée résultats où le collaborateur est libre de s'organiser d'une manière qui lui convient le mieux, tout en tenant compte des accords et des attentes au sein de l'équipe.

Baromètre de la responsabilisation

Fin 2015, une enquête a été menée auprès du personnel pour mesurer le degré de responsabilisation au sein de notre organisation. Par responsabilisation, nous entendons la volonté des collaborateurs de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. 38 % des membres du personnel ont répondu à l'enquête. Les résultats ont été présentés globalement pour le SPF et par direction générale ou service d'encadrement. Un certain nombre de services ont exploité les résultats et ont lancé des actions, par exemple en matière de communication interne pour mieux s'informer et se connaître mutuellement, pour échanger des connaissances et de l'expérience.

MobiConnect

L'environnement numérique a été totalement renouvelé au cours de l'année écoulée. Ce projet a été baptisé MobiConnect. Le nouvel environnement numérique et les nouveaux outils facilitent la coopération en ligne. L'objectif : permettre aux collaborateurs de travailler ensemble où qu'ils se trouvent. Les collaborateurs reçoivent plus de liberté quant à leur façon de travailler et à l'endroit où ils travaillent. La vision « peu de règles et beaucoup de conventions » reste de mise.

D.R.I.V.E.

Travailler ensemble avec plus d'autonomie, plus de liberté tout en atteignant les objectifs et en gardant de la marge pour de nouvelles initiatives : cela paraît beau, mais la concrétisation est difficile. C'est pourquoi le trajet DRIVE a été lancé. Il consiste en un accompagnement des équipes désireuses de réfléchir à leur fonctionnement. Diverses thématiques peuvent être abordées : la dynamique de groupe, l'amélioration des processus, la gestion du temps, les prestations d'équipe, la gestion des conflits, le feedback.

Tiré intégralement du Rapport annuel 2016 du SPF - Mobilité et

L'organisation organique

L'idée de l'entreprise organique n'est vraiment pas nouvelle. Elle est apparue à la fin des années 50 à la suite des travaux mondialement connus de Burns et Stalker (1961 ; revue et augmenté en 1994) qui montrent le rôle de l'environnement dans la configuration des structures organisationnelles. S'inscrivant dans l'école de la théorie de la contingence, ils

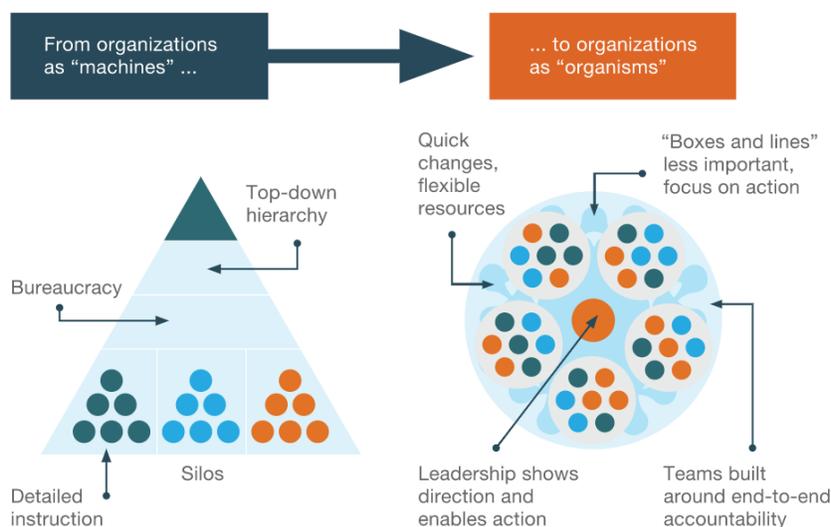
ont mis au jour deux grandes configurations d'organisation : plus l'environnement PESTEL²⁰ est stable et prévisible, plus les organisations sont mécaniques ; plus l'environnement est dynamique et incertain, plus elles sont organiques. Plusieurs académiques, professionnels et consultants ont utilisé cette typologie pour étudier les capacités d'adaptation des organisations. Dans ces différents référentiels, l'organisation organique est présentée de la manière suivante : structure souple, hiérarchie moins formelle, décentralisation de la décision, responsabilité partagée, communication verticale et horizontale, règles et procédures comme guide plutôt qu'outils de contrôle, valorisation des compétences expérientielles, leadership facilitant.

Dans les années 80, Gareth Morgan, professeur émérite de plusieurs grandes universités, a publié un best-seller mondial « Images de l'organisation » qui a révolutionné la façon de voir les organisations en caractérisant l'ensemble de la documentation publiée sur la structuration et la gestion des organisations sous la forme de métaphore. À l'aide de synthèses solides et d'illustrations concrètes, Morgan (1999 ; traduction française) documente les organisations vues comme une machine (ex. : structure pyramidale), un organisme (ex. : interdépendance, logique cellulaire), un système politique (ex. : jeux de pouvoir), un cerveau (ex. : organisation apprenante), un flux de transformation (ex. : capacité à changer), une culture (ex. : l'organisation informelle) et une prison psychique (ex. : personne = un objet ; travail = source de souffrance).

À la lecture de ces métaphores, on peut faire l'observation suivante : la réponse actuelle des organisations qui se transforment efficacement s'apparente davantage aux **métaphores dites « organiques »**, soit l'organisation vue comme un organisme, un cerveau, un flux de transformation et une culture. Cela ne veut pas dire, par exemple, que les rapports de pouvoir n'existent pas dans les organisations organiques. Ils sont plutôt pris en compte suivant la logique de l'intérêt supérieur commun plutôt que celle des intérêts personnels. Il en va de même des règles et des procédures bureaucratiques associées à la métaphore de la machine. Elles existent pour faciliter la collaboration et non le contrôle et la domination. La figure 22, tirée de la plateforme de McKinsey, illustre en partie le retour à l'avant-scène de l'organisation organique vue comme un réseau cellulaire, capable d'apprendre et de s'adapter autour d'équipes de travail responsabilisées.

²⁰ Environnement Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal.

Figure 22 - De l'organisation vue comme une machine à une organisation vue comme un organisme vivant



Source : McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations> (consulté le 20 mai 2020)

Deux approches plus radicales d'organisations organiques : l'entreprise Opale et l'holocratie

Dans le cadre de cette revue de documentation, nous avons choisi d'illustrer deux conceptions émergentes de l'organisation organique : l'entreprise Opale et l'holocratie. Elles sont présentées par Lee et Edmondson (2017) comme des approches « en rupture ». Même si elles ont cette caractéristique, elles nous apparaissent porteuses d'idées transférables.

Le fruit de trois années de recherche, l'ouvrage « *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées* » de Frédéric Laloux²¹ présente, dans une première partie, une « histoire » des modèles d'organisation en lien avec l'évolution de la société et des rapports entre les personnes au fil du temps (Laloux, 2014 ; 2015). La figure 23 résume cette caractérisation.

²¹ Frédéric Laloux est un ancien partenaire-associé de McKinsey ; il est reconnu au classement du Thinkers 50 2019 comme un des penseurs académiques et professionnels les plus influents au monde en management ; son livre a été salué pour la richesse de sa synthèse et sa vision prospective.

<https://thinkers50.com/biographies/frederic-laloux/>
<https://www.reinventingorganizations.com/>

Figure 23 - Caractérisation des paradigmes organisationnels selon Laloux (2014)

Exhibit 1: Evolutionary Breakthroughs in Human Collaboration

Color	Description	Guiding Metaphor	Key Breakthroughs	Current Examples
RED	Constant exercise of power by chief to keep foot soldiers in line. Highly reactive, short-term focus. Thrives in chaotic environments.	Wolf pack	<ul style="list-style-type: none"> • Division of labor • Command authority 	<ul style="list-style-type: none"> • Organized crime • Street gangs • Tribal militias
AMBER	Highly formal roles within a hierarchical pyramid. Top-down command and control. Future is repetition of the past.	Army	<ul style="list-style-type: none"> • Formal roles (stable and scalable hierarchies) • Stable, replicable processes (long-term perspectives) 	<ul style="list-style-type: none"> • Catholic Church • Military • Most government organizations (public school systems, police departments)
ORANGE	Goal is to beat competition; achieve profit and growth. Management by objectives (command and control over what, freedom over how).	Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Accountability • Meritocracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Multinational companies • Investment banks • Charter schools
GREEN	Focus on culture and empowerment to boost employee motivation. Stakeholders replace shareholders as primary purpose.	Family	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Egalitarian management • Stakeholder model 	Businesses known for idealistic practices (Ben & Jerry's, Southwest Airlines, Starbucks, Zappos)
TEAL	Self-management replaces hierarchical pyramid. Organizations are seen as living entities, oriented toward realizing their potential.	Living organism	<ul style="list-style-type: none"> • Self-management • Wholeness • Evolutionary purpose 	A few pioneering organizations (see "Examples of Teal Management")

Source : Laloux (2015)

Pour Laloux (2014, 2015), cette classification représente d'abord un outil réflexif. Il n'y a donc pas un paradigme supérieur à un autre. Ils sont plutôt contextualisés, notamment à des époques socio-économiques. Il rappelle aussi que différents paradigmes peuvent cohabiter au sein d'une même organisation en indiquant qu'un nouveau paradigme inclût et transcende le précédent.

Ce qu'il faut retenir ? D'abord, une majorité de grandes organisations se situent toujours aujourd'hui autour des paradigmes Ambre et Orange, dont les organisations publiques. Les entreprises dites innovantes, collaboratives, mobilisantes et apprenantes se situent davantage au niveau du paradigme Vert et certaines d'entre elles évoluent vers le paradigme Opale, comme la société Buurtzorg, une entreprise de soins de santé de plus de 10 000 collaborateurs et présente dans plusieurs pays, que nous aurons d'ailleurs l'occasion de présenter dans le rapport sur les études de cas puisque certaines

organisations au Québec s'en sont inspirées. Comme seconde observation, plus on s'intéresse aux paradigmes Vert et Opale, plus les notions de sens, de *communityship*, d'habilitation, d'autonomie et d'intelligence collective sont à l'avant-scène. Enfin comme troisième observation et en lien avec la section précédente, les paradigmes Vert et Opale apparaissent davantage propices au déploiement des principes de l'organisation agile.

Pour marquer la « rupture », et à l'aide de cas concrets²², la seconde partie de l'ouvrage de Laloux décrit en détail les principes de fonctionnement et les modes de structuration des **organisations Opales**. Trois grands principes de base définissent les organisations analysées par Laloux en termes de stratégie, de structure, de processus, de gestion de la performance, de gestion des personnes et de leadership. Nous les présentons succinctement avec quelques points d'ancrage :

- **Autogouvernance** : autorité - leadership partagé selon une logique de rôle et de compétences et non de statut et de poste, relations interconnectées en réseau, transparence et accessibilité de l'information, autonomie dans la prise de décision en intégrant les conseils de collègues/experts (*advice process*), équipes autonomes construites sur des relations de confiance fortes, contexte d'apprentissage organisationnel ;
- **Plénitude (*wholeness*)** : reconnaissance holistique de l'être humain au travail (raison ET cœur), logique rôles/talents plutôt que postes/exigences, valeurs égalitaires, pratique du dialogue collectif, environnement professionnel bienveillant (sécurité et santé psychologique, reconnaissance existentielle), gestion de conflits à somme positive, leadership authentique ;
- **Raison d'être évolutive** : le sens fondamental de la raison d'être (*purpose*) du projet de l'organisation, création de valeur partagée sociétale (ex. : contribution à l'environnement, à une société en meilleure santé), la planification stratégique qui s'ajuste continuellement par boucle d'apprentissage, développement de la capacité à changer plutôt que pratiquer la gestion du changement.

Dans son livre Laloux (2014) a documenté une série de cas, dont celui de la société Patagonia, aussi installée au Québec. L'encadré 11 présente un bref résumé de l'esprit Opale. Il permet aussi d'illustrer les trois principes que nous venons d'évoquer plus haut.

²² Pour exemples : <https://we-q.com/collaborative-intelligence/list-of-teal-organisations-examples/>

Encadré 11 - Quand nos valeurs nous sauvent : l'aventure de Patagonia

Patagonia est une marque de vêtements *outdoor* comptant plus de 2 000 employés, dirigée par Yvon Chouinard, né aux États-Unis d'une famille d'origine québécoise.

Entre 1985 et 1995, le chiffre d'affaires de Patagonia grandit de manière significative. Yvon Chouinard est bien forcé de réfléchir management et développement. Il applique des méthodes innovantes et lance des tendances managériales en ligne avec ses valeurs : équipe de collaborateurs qui se tient comme une famille, latitude pour les collaborateurs de s'adonner à leurs passions sportives, construction du nouveau siège social sans bureaux individuels, cafétéria « bio », facile d'accès, créativité des collaborateurs encouragée, bâtiments modèles d'efficacité énergétique, autonomie et sens de l'initiative, création d'une crèche d'entreprise. Cette approche très innovante à l'époque lui permet de devenir une des entreprises les plus attractives et où il fait bon vivre pour les employés (Etude Great Place to Work, 2004), attirant les meilleurs profils de collaborateurs.

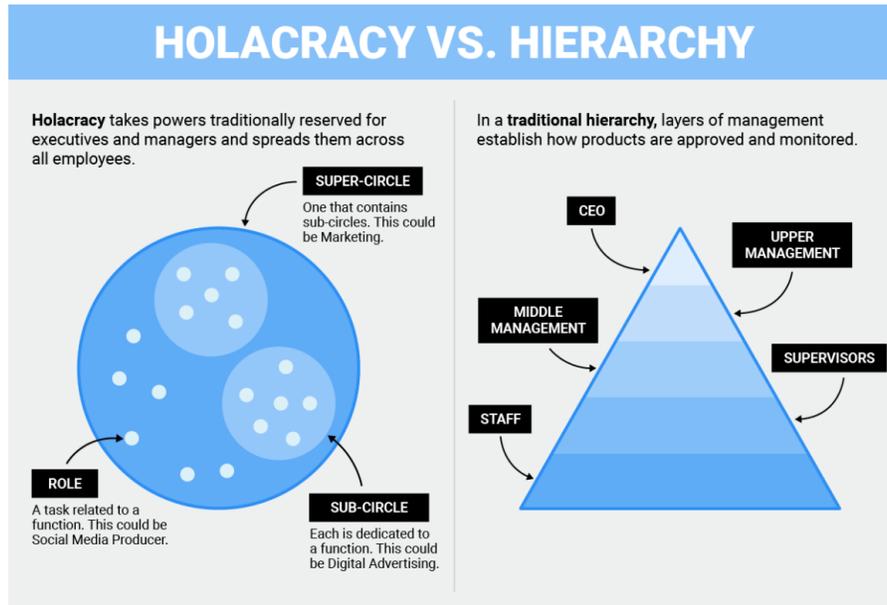
Source : Go opale <https://www.go-opale.com/2020/02/quand-nos-valeurs-nous-sauvent-l'aventure-de-patagonia/> (consulté le 1er juin 2020)

La dernière partie de l'ouvrage de Laloux (2014) opérationnalise l'idée de l'organisation Opale au niveau de la pratique. Un outil de diagnostic accompagne cette opérationnalisation et permet à une organisation donnée de se situer sur plusieurs dimensions. **Intéressant pour les organisations publiques** : une annexe est consacrée à la comparaison entre l'organisation Orange (pyramidale) avec l'organisation Opale selon différentes dimensions comme la raison d'être, le processus stratégique, la gestion de la créativité et de l'innovation, la gestion opérationnelle, le processus de planification et de contrôle, la gestion du changement, la gestion de crise, le rapport à l'environnement, la structure organisationnelle, les mécanismes de coordination, la gestion de projets, le rôle et les responsabilités des fonctions support, les pratiques RH (attraction, socialisation, développement, reconnaissance, progression de carrière), la gestion de la performance, la vie au travail, la gestion des conflits, la circulation de l'information.

Il est donc possible, avec cette grille que l'on peut adapter selon le contexte en retenant les dimensions/variables les plus pertinentes, de caractériser une organisation pour en tirer des apprentissages en vue, par exemple, de soutenir une organisation (direction) dans l'évolution qu'elle souhaiterait faire.

L'Holocratie représente une forme d'organisation Opale. Dérivée du concept *holon* emprunté de la philosophie, l'holocratie désigne une entité qui est à la fois un tout et une partie d'un tout plus grand. Cette analogie exprime parfaitement la structure d'une organisation holocratique, soit des cercles dédiés à des zones de responsabilités à réaliser composés de personnes pouvant jouer de multiples rôles (selon les besoins et les talents), ces cercles constituant un plus grand cercle fonctionnel (figure 24).

Figure 24 - L'holocratie : une structure cellulaire



Source : <https://medium.com/social-evolution/what-should-replace-democracy-aa7f4735d835> (consulté le 3 juin 2020)

Ce système de gouvernance d'entreprise a été développé et popularisé par Brian Robertson et deux de ses partenaires en 2007 à partir d'expériences entrepreneuriales dans le domaine des technologies. Robertson en a fait un ouvrage publié en 2015 sous le titre *Holacracy : the New Management System for a Rapidly Changing World* et une pratique conseil²³.

À partir d'entrevues menées auprès de quatre chercheurs très investis dans les questions relatives à l'autogestion, Kamensky (2016) précise que la gouvernance de ce type d'organisations repose sur trois principes directeurs : la conception de rôles correspondant aux capacités individuelles ; la prise de décision plus proche des opérations et la réponse rapide aux nouveaux besoins du marché. Ces trois principes sont reflétés à travers les caractéristiques mêmes de l'holocratie dont :

- Les membres d'une organisation partagent la responsabilité du travail, l'autorité sur la façon dont les objectifs sont atteints, la discrétion sur l'utilisation des ressources et la propriété des informations et des connaissances liées au travail ;
- La structure repose sur les équipes ; celles-ci peuvent avoir des appellations différentes : cercles, *Pods*, cabales - mais les équipes sont l'unité de base et non les départements ou les divisions ;

²³ <https://www.holacracy.org/>

- La modularité permet plus d'activités de type *plug-and-play* à travers l'entreprise ; les équipes se font et se défont selon les talents, l'évolution des besoins de l'organisation et le développement des personnes ; une personne peut jouer jusqu'à une dizaine de rôles différents ; chacun de ces rôles renvoie à une Raison d'être, des Domaines à gérer et à contrôler et des Comptes à rendre ;
- Les équipes se forment et se gouvernent elles-mêmes ; toutefois, elles sont imbriquées dans une structure plus large, qu'elles ont la latitude de façonner ou d'affiner ;
- Les organisations holocratiques ratifient une constitution, un document vivant décrivant les règles selon lesquelles les cercles sont créés, modifiés et supprimés ; ainsi, les équipes (ou cercles) doivent donc opérer dans le cadre d'un ensemble de directives formelles qu'elles contribuent cependant à concevoir ;
- Le leadership est contextuel ; « dans les organisations autogérées, le leadership est réparti entre les rôles, et non les individus (les personnes occupent généralement plusieurs rôles, dans différentes équipes) » ; par conséquent, une organisation « est sensible aux exigences du travail plutôt qu'aux directives d'un individu tout puissant ».

En ce qui concerne les organisations Opales et l'holocratie, Laloux (2015) identifie deux **facteurs de succès incontournables**.

- Niveau de la direction : le premier décideur de l'organisation (ou d'une direction) doit avoir une vision intégrée de l'organisation et de son rapport au monde et une capacité de remise en question et de développement personnel ; il doit donc être capable de réflexivité de même que les membres de son équipe de direction ou de gestion ;
- Niveau des actionnaires/propriétaires (ou haute direction d'un ministère ou sous-ministériat) : ces derniers doivent comprendre les fondements d'un tel paradigme et ses implications ; autrement, dès les premières difficultés de mise en œuvre, il devient facile de décréter que tout cela n'était qu'une « mode » et qu'il vaut mieux revenir à un management traditionnel.

Ces deux points nous rappellent que : a) le changement organisationnel commence par le changement personnel et b) qu'une transformation organisationnelle est aussi systémique, politique, humaine et culturelle et que cela demande généralement un processus d'apprentissage plus long que court et que celui-ci doit être légitimé par les premiers dirigeants – parties prenantes (Jacob, 2017).

L'encadré 12 illustre ces deux facteurs en racontant le chemin suivi par Michel Bundock, PDG du Groupement des chefs d'entreprises du Québec, une organisation que nous

connaissions très bien²⁴. Le Groupement accompagne, en mode réseau, le développement de plus de 2 000 dirigeants de PME au Québec, au Nouveau-Brunswick, en France, en Suisse et en Belgique. L'animation de ce réseau est soutenue par un siège social de près de 60 personnes. C'est cette entité qui a fait l'objet d'un virage vers une organisation Opale et vers l'holocratie.

Encadré 12 - Le Groupement des chefs d'entreprises du Québec : les jalons d'une évolution vers l'holocratie

À la suite d'une longue réflexion personnelle comme premier dirigeant, Michel arrive à la conclusion que le modèle hiérarchique ne crée pas autant de valeur qu'il le prétend. Il se lance alors dans une série de lectures et de rencontres avec les auteurs prônant l'ouverture vers de nouveaux paradigmes de gestion (ex. : Frédéric Laloux, Brian Robertson, Isaac Geertz, Henry Mintzberg, Bernard Chiquet, Ricardo Semler) et des entreprises qui sont dans cette mouvance (ex. : Buurtzorg, Décathlon, le Groupe Hervé) pour arriver à la conclusion que l'organisation qu'il dirige pourrait mieux servir sa communauté de membres dirigeants et mieux faire grandir ses collaborateurs, et lui-même comme dirigeant, si elle se transformait en adaptant un certain nombre de principes du paradigme Opale et de l'holocratie. Cette transformation, qui en est à sa troisième année d'existence, est caractérisée par les **jalons** suivants : a) l'évolution du premier dirigeant, c'est-à-dire Michel lui-même, en procédant à trois analyses : le dirigeant que je suis, le dirigeant que je veux devenir, le dirigeant pertinent que je dois être pour le futur ; b) sensibiliser le CA et construire son adhésion au projet ; pour cela il a conduit plusieurs ateliers réflexifs avec le CA en leur confiant aussi un rôle de parrain du projet ; c) sensibiliser et former graduellement, par boucles d'apprentissages et de manière continue l'équipe de gestion et tous les employés ; d) pour cela, et soutenu par un consultant expert en holocratie, il agit comme coach facilitateur auprès de ses collaborateurs dans les passages suivants : de poste à rôle, de l'organigramme à l'organisation, des départements aux cercles, des titres aux contributions, des descriptions de poste aux redevabilités. Questionné sur les **risques**, il évoque la perte d'efficacité, la confusion, la possibilité de dérapage au niveau de la qualité et la perte de collaborateurs. Sur les principales **difficultés** qu'il a dû gérer, la première toute catégorie, réside dans la croyance ancrée, inconsciente qu'il faut un « boss » pour gérer quelqu'un ; à cela s'ajoute la peur de perdre sa place ou son pouvoir, la peur de l'imputabilité, la résistance à la redevabilité et la complexité dans la mise en œuvre. Il indique que, sans l'appui du CA, il aurait été difficile de gérer les risques et de contrer les difficultés.

Michel a, en parallèle, organisé plusieurs ateliers à l'intention de dirigeants de PME qui désiraient évoluer dans le même sens. On peut compléter la compréhension de cette transformation en visionnant la présentation de Michel Bundock sur Youtube : <https://www.youtube.com/watch?v=Y91xVJnq4eo>

Source : Présentation dans le cadre du module Collaboration du programme EMBA McGill-HEC Montréal co-animé par le professeur Réal Jacob. Michel Bundock a fait de nombreuses conférences auprès de groupes de décideurs d'entreprises privées et publiques.

²⁴ <https://groupement.ca/equipe/>

Les modes d'organisation et de gestion agiles et organiques : n'y aurait-il pas une approche contingente pour les organisations publiques ?

Yang et Guy (2011) reconnaissent une montée des intérêts des organisations publiques pour l'agilité organisationnelle. Les auteurs soutiennent que les **enjeux d'application** des nouveaux modes de gestion dans les organisations publiques se retrouvent particulièrement à trois dimensions interreliées et complémentaires : la satisfaction des participants, l'atteinte des objectifs et la gestion des ressources.

Satisfaction des participants : concentration sur le travailleur

Ici l'emphase est mise sur les employés. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'engagement des employés est un facteur prépondérant au succès des organisations agiles et organiques. Pour optimiser le niveau d'engagement des employés, Yang et Guy (2011) suggèrent de mettre en place des mesures pouvant répondre à leurs attentes dans le but de maximiser leur satisfaction au travail. Dans le cas précis des organisations gouvernementales, selon l'étude menée par Yang et Guy (2011), l'influence du niveau d'autogestion sur la satisfaction au travail est plutôt indirecte. En effet, dans l'échantillon des organisations publiques étudiées, les auteurs n'ont constaté aucune relation significative entre le niveau d'autogestion et la satisfaction au travail. Toutefois, l'étude démontre qu'un niveau d'autogestion accru améliore la capacité des organisations à acquérir des ressources dans leur environnement. Cette capacité entraîne à son tour à une plus grande satisfaction au travail des employés.

Atteinte des objectifs : les processus organisationnels dans leur ensemble ;

Cet enjeu renvoie à l'efficacité organisationnelle dans le sens que l'atteinte des objectifs définit la mesure dans laquelle l'organisation est performante. L'étude ne démontre aucune preuve significative soutenant que le niveau d'autogestion est positivement lié à la performance des équipes au niveau des organisations étudiées. Toutefois, les auteurs reconnaissent que conformément aux prémices de la théorie des systèmes sociotechniques, l'autonomie n'augmente la performance que dans certaines conditions. « Les relations humaines (c'est-à-dire le système social) et les méthodes pour accomplir les tâches (c'est-à-dire le système technique) doivent être combinées de manière appropriée » (Yang et Guy, 2011 : p.538). En d'autres termes, l'autogestion est susceptible d'accroître la performance des équipes au sein de la fonction publique, si les participants sont motivés par l'idée et si la nature du travail en question le permet. Il est important de comprendre ici que ces deux conditions sont cumulatives et non alternatives.

Ressources du système : l'interface entre l'organisation et son environnement.

Nous avons vu au niveau du premier enjeu que la capacité de l'organisation à obtenir des ressources importantes dans son environnement est une variable qui amplifie l'influence de l'autogestion sur la satisfaction des équipes au sein des organisations publiques. Cela sous-entend que les équipes autogérées bénéficient de l'agilité nécessaire pour profiter des occasions d'acquérir leurs ressources de manière efficiente. En plus de contribuer à la satisfaction des employés, cette réactivité par rapport à l'environnement contribue

également à la performance organisationnelle. C'est ce que Yang et Guy (2011) suggèrent en mentionnant que : « le plus haut niveau d'efficacité organisationnelle est atteint lorsque l'organisation maximise sa capacité de négociation et optimise son processus d'acquisition des ressources » (p.533). Sous l'angle de la gestion des ressources humaines, cela nous laisse croire que l'autogestion peut servir de levier d'attraction des talents dans les organisations publiques.

Les questions autour de la compatibilité des nouvelles approches de gestion plus agiles et organiques avec les organisations publiques se posent aussi autour des tensions entre l'importance de la fiabilité qui caractérise les procédures au sein de ces organisations (Kamensky, 2016 ; Foss et Klein, 2014) et l'adaptabilité nécessaire de celles-ci par rapport aux incertitudes qui caractérisent désormais l'écosystème de n'importe quelle organisation, incluant les organisations publiques (Magpili et Pazos 2018). Kamensky (2016) donne en exemple l'approche traditionnelle managériale consistant à fixer à l'avance des objectifs de performance et la difficulté de les modifier en cours de route pour une meilleure prise de décision. La gestion de la crise de la COVID-19 représente un autre exemple probant de cette tension. On a vu dans le plus fort de la crise l'application de procédures bureaucratiques incompatibles avec le contexte d'urgence ralentissant le processus de décision conduisant, dans certains cas, à des délais insupportables pour les acteurs terrain.

Comme on l'a évoqué précédemment, plusieurs auteurs s'entendent sur le fait qu'il n'existe pas d'organisation complètement agile et organique ou complètement bureaucratique (Magpili et Pazos 2018, Rigby *et al.*, 2018, Birkinshaw 2018, Kamensky, 2016 ; Accard, 2015). La meilleure stratégie est de combiner ces nouvelles approches de gestion avec les méthodes traditionnelles selon les circonstances. Selon Kamensky (2016), les grandes organisations comme celles du secteur public devraient plutôt chercher à **adapter ces nouvelles formes de gouvernance** en partie et non en totalité. Si dans les agences gouvernementales la tendance est souvent à la fiabilité et non à l'adaptabilité, l'auteur souligne pourtant qu'il y a des endroits où certains éléments des structures agiles et organiques pourraient fonctionner dans l'administration publique. Le choix d'utiliser ces nouveaux modèles de gestion dépend des questions suivantes : « Qu'est-ce qui doit être fiable ? Quels types d'adaptation sont importants ? Quelles formes organisationnelles produiront le bon équilibre dans ce cas ? ».

Enfin, Accard (2015) aborde la question de l'organisation agile et organique sous l'angle de l'usage stratégique que les organisations peuvent faire de **l'exercice de l'autorité**. Il soutient que la structure hiérarchique dans les organisations complexes ne devrait pas être considérée comme une source d'inertie et de stabilité, mais comme un catalyseur de changements stratégiques dans des conditions spécifiques. À la lumière de deux études de cas concernant un laboratoire de recherche en biologie et en pharmacologie et un laboratoire de R&D en développement de nouveaux médicaments, l'auteur nous invite à reconsidérer le rôle de la hiérarchie dans la gestion stratégique d'une organisation complexe. Les deux cas montrent qu'il est possible de trouver un compromis entre la

supervision hiérarchique et l'auto-organisation, ce qui augmente la capacité de l'organisation à apprendre, à innover et à effectuer des changements adaptatifs.

Lee et Edmondson (2017), dans leur synthèse majeure ayant pour titre « *Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing* » soulève un certain nombre de **limites** des approches dites de rupture comme celles que nous avons présentées. Nous en illustrons quelques-unes sous la forme de questions qui sont tout aussi pertinentes pour une organisation bureaucratique, qu'elle soit privée ou publique; ces questions sont utiles pour différents périmètres tels que l'ensemble d'une organisation, un sous-ministériat ou une direction opérationnelle ou fonctionnelle :

- Comment s'assurer de la cohérence de l'application des principes du « *self-managing* » au sein de l'organisation ou d'une autre unité ? Qui et comment gouverne-t-on ?
- Jusqu'à quel point peut-on décentraliser totalement la décision et l'autorité lorsqu'il y a beaucoup d'interdépendance entre les responsabilités et tâches que les personnes et les équipes doivent accomplir ? Qui et comment coordonne-t-on ?
- Comment gérer les conflits et les tensions entre les personnes dans un contexte d'équipe complètement autonome et responsable ? Qui et comment fait-on les arbitrages ?
- Comment gérer le contrôle par les pairs et les normes informelles de groupe auprès des personnes moins aptes à s'insérer dans des équipes plus autonomes et responsables? Qui et comment tempore-t-on ?

Ces exemples de questions/limites nous indiquent que le passage vers des modes de structuration et d'organisation plus décentralisés et autonomes renvoie à des enjeux majeurs de transformation à la fois systémique, humain, culturel et politique (Jacob, 2017).

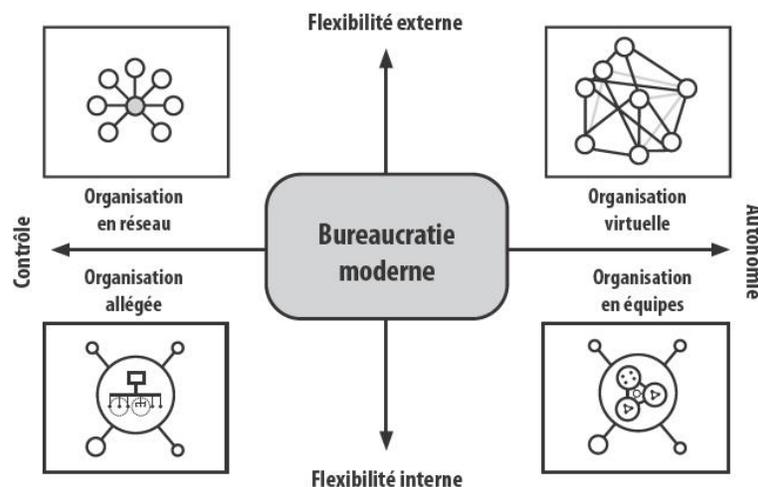
Ceci étant dit, selon un rapport de Deloitte *Development LLC* (2019) sur la reconfiguration des modes de structuration organisationnelle, les **organisations agiles et organiques se distinguent** des organisations traditionnelles selon les caractéristiques suivantes : elles sont centrées sur les buts et non sur les profits, sur les clients et non sur l'interne ; elles adoptent un réseau d'équipes flexibles et non la hiérarchie, une organisation du travail agile et responsabilisante et non des interactions bureaucratiques et en silo ; elles misent sur la gestion des talents individualisée et non sur une approche universelle ; les changements y sont continus et sont vus comme des processus d'apprentissage plutôt que d'être réduit à la notion de résistance au changement qui est associé à l'approche traditionnelle de transformation des organisations.

L'organisation en équipe l'expression du nouveau paradigme en gestion : les équipes de travail au cœur des nouvelles formes d'organisation du travail plus agiles, organiques et autonomes

Quand nous savons que l'organisation est un système ouvert impliquant l'interaction entre divers agents poursuivant des objectifs communs dans les limites de certaines frontières identifiables (Puranam *et al.* 2014), il est légitime de se demander comment celle-ci arrive à mettre en œuvre les nouvelles formes d'organisation du travail plus agiles, organiques, responsabilisantes et autonomes. La réponse se trouve notamment au niveau des modes de fonctionnement des équipes engendrées ou consolidées par ces nouveaux modes de gestion. Les organisations ont appris de l'échec des tentatives d'aplatissement des structures autour des individus et procèdent désormais à des transformations vers des modes plus agiles et organiques autour de la notion d'équipe. Par conséquent, les équipes de travail se retrouvent au cœur des nouvelles formes d'organisation du travail.

Dans la section précédente, nous avons présenté des modèles de structuration et d'organisation agiles et organiques que l'on peut aussi apparenter à l'idée de l'Organisation en équipes. Si on reprend la grille de classification de Roy et Audet (2002), utilisée à l'époque des années 2000 pour caractériser la position des équipes semi-autonomes de travail, on peut avancer ici que les organisations agiles et organiques, telles que nous les avons synthétisées à la section précédente, s'apparentent à l'Organisation en équipes présentée ici comme étant des modes d'organisation du travail basés sur la flexibilité interne (dont la flexibilité structurelle et organisationnelle) et une grande autonomie décisionnelle (figure 25).

Figure 25 - Différents modes d'organisation selon deux axes



Source : Roy et Audet, 2002

Lorsqu'ils approfondissent le mode Organisation en équipes, Roy et Audet (2002) précisent que « l'organisation en équipes (*team-based organization*) nécessite une

restructuration complète et l'abandon des liens hiérarchiques traditionnels symbolisés par l'organigramme » (p. 47). De ce fait, ils la caractérisent de la manière suivante :

- Elle présente peu de niveaux hiérarchiques, un certain nombre de responsabilités dévolues généralement au cadre de premier niveau étant confiées aux équipes ;
- L'équipe s'autocontrôle principalement par la standardisation des résultats, la technologie, la standardisation des normes et l'ajustement mutuel ;
- L'organisation du travail est découpée en séquences d'activités ou en zones de responsabilités, dans les deux cas formant un tout ; les employés réunis en équipes sont collectivement responsables, en permanence, de la séquence/zone de responsabilités complète de travail qui leur a été confiée ;
- L'équipe décide elle-même de l'organisation du travail entre les membres de l'équipe ;
- L'équipe est responsable et imputable de ses résultats et de la qualité du travail fourni ;
- Le degré d'autonomie des équipes varie en fonction de la maturité atteinte, mais éventuellement l'équipe pourra prendre en charge la gestion complète de sa séquence de travail ou zone de responsabilités qui lui a été confiée.

Cette caractérisation rejoint plusieurs dimensions des organisations agiles et organiques que nous avons discutées à la section précédente. On se rappellera ici que les travaux sur les « *self-managing organizations* » représentent en partie un retour à l'avant-scène de l'École sociotechnique (qui a popularisé les équipes semi-autonomes) et du courant de la qualité de vie au travail des années 70s et 80s. Il s'avère aujourd'hui que la pertinence perçue des contributions très importantes de cette école apparaît plus importante dans un contexte de grande complexité, d'incertitude et de réactivité.

Le concept d'équipe de travail

Susan G. Cohen est l'une des auteures les plus prolifiques et les plus citées dans la littérature en ce qui concerne le concept d'équipe de travail. Cohen et Bailey (1997) la définissent de la manière suivante :

« A collection of individuals who are interdependent in their tasks, who share responsibility for outcomes, who see themselves and who are seen by others as an intact social entity embedded in one or more larger social systems [for example, business unit or the corporation], and who manage their relationships across organizational boundaries » (p. 241)

Plusieurs personnes et chercheurs établissent une différence entre les notions d'équipe de travail et de groupe de travail puisque contrairement à une équipe, les membres d'un groupe ne poursuivent pas forcément un objectif commun même s'ils partagent des caractéristiques communes. À titre d'exemples, on dirait un groupe d'hommes, un groupe de femmes, un groupe de médecins, etc. Selon cette perspective, les membres d'un

groupe n'ont pas l'obligation de collaborer, car les objectifs poursuivis sont individuels et propres à chaque individu qui compose le groupe. En revanche, un autre courant de recherche soutient qu'il n'existe pas de convention sur cette différence (Cohen et Bailey, 1997). Par conséquent, nombreux sont les auteurs qui utilisent les concepts d'équipe de travail et de groupe de travail de manière interchangeable (Bondarouk *et al.* 2018 ; Accard, 2015 ; Druskat et Wheeler, 2004). Nous nous inscrivons dans cette seconde perspective.

Hollenbeck *et al.* (2012) ont produit une liste de 42 types d'équipe à partir de définitions provenant de la littérature. Nous n'irons pas dans les détails de chacun de ces types d'équipe, mais nous retenons dans leur taxonomie qu'il existe **trois dimensions** qui caractérisent une équipe, soit le lien entre différents individus à l'intérieur d'une structure, le rôle des individus dans cette structure et la durée de la dépendance envers la structure (encadré 13).

Encadré 13 - A Three-Dimensional Scaling Model for Team Description

“By definition, teams are made up of multiple individuals who are linked to each other (Ilgen, 1999), and these linkages form the basis of several different types of structural dependence. This structure dictates who performs various tasks, a dimension we refer to as skill differentiation, as well as who has authority to make various decisions when there is disagreement, a dimension we refer to as authority differentiation. Finally, the structural linkages may be short term or long-lasting, and, thus, over time, the temporal stability of team membership has critical implications. These three dimensions of structural dependence provide a parsimonious yet comprehensive set of variables for depicting, comparing, and contrasting alternative teams.”

Tiré intégralement de Hollenbeck et al. (2012), p.92

Conformément à leur définition du concept d'équipe de travail, Cohen et Bailey (1997) distinguent **quatre catégories d'équipes** que nous pouvons retrouver dans une organisation :

- Les équipes de travail permanentes : celles qui produisent des biens ou des services ;
- Les équipes parallèles : celles constituées par des personnes de différentes unités de travail, réunies pour effectuer une tâche ou une fonction qui ne peut pas être effectuée dans la structure organisationnelle formelle ;
- Les équipes de projet : généralement composées de membres de différentes unités de travail qui produisent ensemble un résultat unique ;
- Les équipes de direction : elles coordonnent et dirigent les sous-unités et sont responsables de la performance globale d'une unité commerciale.

Aubé et Rousseau (2016) apportent un éclairage intéressant sur les facteurs pouvant influencer négativement l'équipe de travail en suggérant que dans certains cas, la culture organisationnelle, les politiques, les programmes et les pratiques de gestion peuvent

engendrés des comportements contre-productifs dans les équipes. Les auteurs soulignent **quatre comportements contre-productifs** que les organisations peuvent retrouver au sein des équipes de travail :

- Le parasitisme : ce comportement s'exprime par des attitudes nonchalantes envers les normes et règlements du groupe ;
- La survalorisation personnelle : ce comportement est aussi appelé le syndrome de la diva ; il est caractérisé par des tendances à se vanter de la qualité de son travail en le comparant aux résultats des autres dans le but d'attirer la sympathie des supérieurs ;
- L'individualisme : ce qui favorise un climat de chacun pour soi qui nuit à la cohésion du groupe ;
- L'agressivité : l'agressivité fait naître la méfiance au sein du groupe.

Parallèlement, Aubé et Rousseau (2016) suggèrent quelques sources génératrices de ces comportements déviants au sein des équipes, lesquelles doivent faire l'objet d'ajustement par l'organisation : 1) le système de rémunération : dans le cas où celui-ci suscite la compétition au lieu de la collaboration, les actions correctives peuvent s'avérer vaines ; 2) l'assignation des projets spéciaux : le favoritisme ou la priorité accordée à des vedettes sans justification peut provoquer ces comportements ; 3) la gestion en silo : cela survient quand on assigne principalement des tâches individuelles et quand il y a très peu de rencontres d'équipe. Les nouvelles formes d'organisation du travail se veulent des solutions à ces lacunes des modes de gestion traditionnels.

Dans une intervention de type DO en vue de soutenir une reconfiguration des rôles et responsabilités des équipes de travail, le cadre d'analyse d'Aubé et Rousseau (2016), présenté dans leur article de la revue *Gestion*, est un outil pertinent pour caractériser la dynamique au sein d'une équipe de travail.

Enfin, les équipes de travail peuvent être catégorisées selon leur niveau d'autonomie décisionnelle : l'équipe de travail qui exécute, l'équipe d'amélioration qui recommande, l'équipe projet qui décide ponctuellement et l'équipe autonome et responsable (SMT) qui décide. Approfondissons maintenant ce dernier type d'équipe.

L'équipe responsabilisée : l'équipe semi-autonome et les Self-Managing Teams (SMT)

Dans la littérature, plusieurs chercheurs utilisent de manière interchangeable les concepts d'autonomie et de responsabilisation (Littler et *al.*, 2003 ; Druskat et Wheeler, 2004 ; Magpili et Pazos, 2018, Roy, 1999). En effet, selon les résultats d'une méta-analyse menée par Stewart (2006), les deux concepts réfèrent au « fait de fournir aux travailleurs ou à des groupes de travailleurs une possibilité accrue de déterminer leurs propres plans d'action. » De ce fait, l'équipe responsabilisée est une composante incontournable de l'organisation en équipes. En dépit de la place réservée à l'exercice de certains types de

leadership, le fonctionnement de l'organisation en équipes dépend principalement de l'autonomie des équipes qui la composent, car la réactivité de l'organisation par rapport aux aléas de son environnement interne et externe est tributaire de la capacité des équipes à décider localement. Par ailleurs, d'autres auteurs précisent que peu importe la typologie que nous utilisons, soit équipe semi-autonome, équipe autonome, autogérée ou autodirigée, il n'existe pas d'équipe complètement autonome en soi (Roy, 1999). Par conséquent, l'équipe responsabilisée englobe toutes ces typologies résultant des nouveaux modes d'organisation du travail plus agiles et plus organiques. Par exemple, Roy (1999) définit l'équipe semi-autonome comme suit :

« Un mode d'organisation du travail où des groupes d'employés sont en permanence responsables collectivement d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production. »

Par cette définition, nous comprenons que la différence entre l'équipe de travail traditionnelle et l'équipe responsabilisée réside dans les notions d'autonomie et de responsabilité collective par rapport aux moyens que les membres se donnent pour poursuivre les objectifs communs à atteindre. Plus précisément, selon Cohen et Ledford (1994), **les principales caractéristiques** des équipes responsabilisées sont : l'interaction face à face, des employés ayant des tâches interdépendantes qui sont responsables de la fabrication d'un produit ou de la prestation d'un service. De plus, les employés détiennent des pouvoirs discrétionnaires sur des décisions telles que l'attribution des tâches, les méthodes d'exécution du travail, la planification des activités, la gestion de projet ; la résolution de problèmes ; la gestion des conflits ; la formulation de stratégies ; le développement des compétences et même l'évaluation de la performance (Cohen et Ledford, 1994 ; Magpili et Pazos 2018). En règle générale, les membres des équipes responsabilisées ont une variété de compétences pertinentes pour les tâches de groupe (Cohen et Ledford, 1994).

En ce qui concerne le **développement des équipes** vers l'appropriation de plus d'autonomie et de responsabilités, inspiré du modèle de Tuckman et Jensen (1977), qui proposent un processus de développement des équipes traditionnelles en cinq étapes, soit la constitution, la tension, la normalisation, l'exécution, et la dissolution, Bondarouk et al. (2018) pour leur part proposent un processus à quatre étapes qui illustre le processus d'évolution de ces équipes. Il s'agit du modèle intégré de développement de groupe (IMGD) qui est désormais largement utilisé et testé avec le questionnaire de développement de groupe. Ces étapes sont :

- **Dépendance et inclusion** : les membres de l'équipe dépendent fortement du leader désigné, tout est une question de sécurité et d'inclusion ; à cette étape, le

défi du groupe est de développer un ensemble unifié d'objectifs, de valeurs, de normes et de procédures opérationnelles ;

- **Contre dépendance et lutte** : à ce stade, les membres de l'équipe ont de plus en plus des points de vue opposés sur les objectifs et les procédures du groupe ;
- **Confiance et structure** : les équipes mènent des négociations mûres sur les rôles, l'organisation et les procédures ;
- **Travail et productivité** : ayant résolu les problèmes des étapes précédentes, le groupe peut concentrer la majeure partie de son énergie pour atteindre ses objectifs et accomplir ses tâches.

Une telle grille est intéressante parce qu'elle permet de caractériser le stade de développement d'une équipe donnée pour, d'une part, apprécier son statut au point de départ et, d'autre part, pour mieux monitorer les différentes étapes à franchir vers davantage d'autonomie.

En dépit des limites qui peuvent être observées au sein des équipes plus autonomes et responsabilisées que nous identifierons plus loin, la littérature relate un nombre important **d'avantages** que les organisations tirent de ce type d'équipes de travail. Plusieurs études empiriques montrent généralement un effet positif des équipes autonomes et responsabilisées sur la performance organisationnelle (Rousseau et Aubé, 2010 ; Cohen et Ledford, 1994). Selon Aubé et Rousseau (2009) :

« La performance de l'équipe consiste à évaluer dans quelle mesure les biens ou les services produits par l'équipe satisfont aux normes établies par l'organisation et/ou par les utilisateurs de ces produits ou services » (p. 61).

Selon les résultats des travaux de Cohen et Ledford (1994), les données montrent que les groupes autonomes sont mieux notés en termes de performance et de qualité de vie au travail que les groupes gérés traditionnellement. Les groupes autonomes rapportent des niveaux significativement plus élevés de satisfaction au travail, de satisfaction de croissance, de satisfaction sociale, de satisfaction de groupe et de perceptions de changement positif. De plus, les membres de ces équipes travaillant sur des tâches complexes et novatrices sont susceptibles de présenter des niveaux élevés de sentiment d'accomplissement personnel (Magpili et Pazos, 2018).

Concernant les facteurs d'efficacité des équipes de travail autonomes et responsabilisées, les travaux de Cohen et Ledford (1994) et Cohen *et al.* (1996) sont, encore aujourd'hui, les plus cités. Ils identifient quatre **prédicteurs de performance des équipes autonomes et responsabilisées** : la conception des tâches du groupe ; les caractéristiques du groupe ; l'encouragement des comportements de supervision au sein

du groupe et bien sûr un contexte organisationnel qui favorise la participation des employés. Ces prédicteurs sont présentés à l'encadré 14.

Encadré 14 - Les prédicteurs de performance de l'équipe responsabilisée

Conception des tâches du groupe : Selon la théorie de la conception du travail et la théorie des systèmes sociotechniques, la conception des tâches contribue à l'efficacité des équipes autogérées par son effet sur la motivation et son impact sur l'autorégulation à travers les quatre attributs suivants (Cohen et *al.*, 1996) :

- 1- la variété des tâches du groupe ;
- 2- la nature des tâches du groupe ;
- 3- la signification des tâches du groupe ;
- 4- l'autonomie dans l'exécution des tâches du groupe ;
- 5- la rétroaction sur les tâches du groupe.

Caractéristiques du groupe : l'expertise collective, l'adéquation entre la taille du groupe et la stabilité du groupe, les croyances du groupe, les interactions entre les membres du groupe lorsqu'ils sont au travail

Encouragement du comportement de supervision : cela revient à encourager l'auto-leadership dans le groupe. Les superviseurs doivent supporter l'auto-leadership en encourageant six comportements de leaderships dans les équipes : l'auto-observation/auto-évaluation ; l'autodéfinition d'objectifs ; l'auto-renforcement ; l'autocritique ; l'auto-attente ; la répétition.

Contexte organisationnel qui soutient la participation des employés du terrain : les auteurs réfèrent au pouvoir partagé, à l'information ouverte, à l'alignement des récompenses, à la disponibilité de formations et de ressources ; plus ces éléments sont présents sur le terrain et plus les employés s'approprient et assument la responsabilité de leur tâche.

Tiré de Cohen et al. (1996 : p. 646-649, traduction libre)

Plus récemment et plus proche de nous, à partir d'une étude menée auprès d'un organisme canadien de sécurité publique dont la mission est de faire respecter la loi et de promouvoir le bien-être public, Rousseau et Aubé (2010) examinent le rôle des comportements d'autogestion des membres d'une équipe responsabilisée selon trois dimensions : la performance, la viabilité de l'équipe et l'amélioration des processus d'équipe. L'étude examine également l'effet modérateur de la routine des tâches sur la relation entre les trois dimensions étudiées. Les auteurs conceptualisent l'autogestion comme un ensemble de comportements adoptés par les membres de l'équipe (« nous faisons ») contrairement aux comportements traditionnels (« le travail nous permet de faire »). Cela permet de spécifier la contribution potentielle des comportements des membres de l'équipe à l'efficacité de celle-ci. De plus, au lieu de se concentrer sur la performance de l'équipe en tant que dimension unique de l'efficacité de l'équipe, cette

étude prend en compte deux dimensions supplémentaires, la viabilité de l'équipe et l'amélioration des processus au sein de l'équipe.

Les analyses statistiques de l'étude démontrent que les comportements d'autogestion sont positivement et significativement liés à la performance de l'équipe, à sa viabilité et à l'amélioration des processus au sein de celle-ci. Par ailleurs, si la routine des tâches ne modère pas la relation entre les comportements d'autogestion des membres des équipes et l'amélioration des processus, le constat est tout autre en ce qui concerne la performance et la viabilité des équipes. Autrement dit, la routine des tâches peut atténuer les effets positifs de l'autogestion sur la performance et la viabilité de l'équipe. Ce résultat est en cohérence avec les travaux de Stewart (2006) qui soutient que l'autogestion est plus appropriée dans un contexte de travail incertain et dynamique.

Par ailleurs, dans l'analyse de la performance des équipes responsabilisées, nous devons considérer les étapes de développement des groupes que nous avons présentées précédemment. En effet, selon Bondarouk et *al.* (2018), la dernière étape du processus de développement implique la maturité de l'équipe. Celle-ci fait référence à l'état de développement dans lequel les équipes se situent sur un continuum entre l'étape initiale peu performante et l'étape finale hautement performante. Avec la maturité, les organisations sont plus aptes à accroître la confiance et l'ouverture entre les membres de l'équipe, permettant ainsi des niveaux élevés de productivité et des comportements innovants (Bondarouk et *al.*, 2018).

Concernant les **conditions favorisant la mise en œuvre de l'équipe responsabilisée**, Magpili et Pazos (2018), à partir de leur revue systématique de la littérature guidée par le cadre d'évaluation d'efficacité des équipes de Mathieu et *al.* (2008), identifient trois familles de conditions facilitantes :

- **Au niveau individuel** : les compétences et leur développement (ex. : formation qualifiante, apprentissage informel, par les pairs) sont devenus un facteur critique pour soutenir les structures fondées sur les équipes responsabilisées, autonomes ; en ce qui concerne les employés, ces derniers doivent faire preuve de leadership ; de capacité à travailler en équipe ; de capacité à avoir un large éventail de compétences techniques pouvant permettre la rotation des postes ou la polyvalence au sein de l'équipe ; nous verrons dans la section suivante les compétences essentielles à développer par les leaders de ces équipes, parce qu'elles ont toujours besoin de ceux-ci, mais sous des formes nouvelles ;
- **Au niveau collectif** : toutes les parties prenantes doivent s'engager tout au long du processus de mise en œuvre, y compris les membres de l'équipe, les chefs d'équipe, les leaders externes et la haute direction ; à mesure que l'équipe gagne en maturité, elle développe plus d'autonomie et nécessite moins d'aide de la part des leaders externes qui graduellement évoluent vers des fonctions de facilitation ;

au fil du temps, les normes et les stratégies que les équipes élaborent bénéficieront grandement à l'organisation ;

- **Au niveau organisationnel** : selon les auteurs, les facteurs clés influençant le développement des équipes autonomes comprennent l'alignement de la structure de l'organisation ; des politiques ; de la culture ; des systèmes de récompense et des ressources disponibles ; l'étude confirme également qu'une structure organisationnelle plate, une formalisation réduite et une culture de responsabilisation qui soutient et facilite l'autonomie fournissent le contexte organisationnel idéal pour le succès des équipes autonomes et responsabilisées.

À cela, nous pouvons ajouter une **condition institutionnelle** que nous retrouvons dans les travaux de Roy et Saint-Jacques (2003) en ce qui concerne particulièrement le rôle de l'instance syndicale. Les auteurs précisent que dans la mise en place des équipes responsabilisées, il faut prendre en considération non seulement l'engagement de la direction, mais aussi l'implication du syndicat et des travailleurs ainsi que l'histoire organisationnelle. Selon Roy et Saint-Jacques (2003), au Québec, l'implantation des équipes de travail plus agiles et organiques dans les organisations ayant un long historique de relations de travail est souvent confrontée à des obstacles importants relevant du contrat social que représente une convention collective. Il faut donc s'assurer d'impliquer l'instance syndicale dans le processus de mise en œuvre d'équipes plus autonomes et responsables. Mais cela, tout le monde le sait !

Les **facteurs contraignants** à la mise en œuvre des équipes autonomes et responsabilisées comprennent « la résistance à l'autonomie, la peur de l'inconnu, l'insécurité d'emploi perçue, la préférence pour la hiérarchie et le manque de confiance dans la hiérarchie » (Magpili et Pazos, 2018 : p.21, traduction libre). Parmi d'autres obstacles, Magpili et Pazos (2018) nous invitent également à considérer les caractéristiques culturelles nationales telles que « l'individualisme, les écarts de pouvoir, la faible tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude. » Martela (2019) ajoute que les modes autonomes et responsables sont moins appropriés lorsque les personnels sont exagérément motivés par les récompenses intangibles telles que le salaire et les conditions de travail. Dans ce cas, la mise en œuvre de l'autonomie et de la responsabilisation est susceptible d'entraîner une baisse des performances et un accroissement du resquillage.

Selon Stewart (2006), l'autonomie n'est pas forcément toujours bénéfique comme nous aurions tendance à le croire. Concernant **les limites** de l'organisation en équipes autonomes, nous retenons celles recensées par Martella (2019) et que l'on retrouve à l'encadré 15.

Encadré 15 - Les limites de l'organisation en équipes autonomes

L'autogouvernance peut engendrer la confusion, le stress et le chaos conduisant à des taux de roulement plus élevé, ce qui a été le cas chez Zappos, entreprise citée comme Opale et holacratique ;

Les divers biais sociaux et cognitifs des humains peuvent affecter la diversité et l'inclusion dans les *Self-managing teams* (SMT) au détriment de minorités, par exemple les femmes (Felin, 2015) ; qui plus est, ces structures, souvent plus informelles, peuvent rendre plus complexe la détection de ces biais ;

Une autre limite qui existe avec les SMT, c'est qu'elles peuvent provoquer l'isolement d'un individu par rapport au but global de l'organisation quand celui-ci est profondément investi dans une sous-tâche ; de ce fait, dans la réalité, Lee et Edmondson (2017) notent que la stratégie d'entreprise est une dimension qui a tendance à ne pas être décentralisée même au sein des organisations autogérées.

Au niveau individuel, il a été avancé que l'autogouvernance peut générer de la « surcharge mentale » au niveau des employés par rapport aux organisations traditionnelles dans le sens où, dans une bureaucratie, de nombreuses fonctions telles que la planification, la définition d'objectifs et la hiérarchisation sont sous la responsabilité du personnel d'encadrement (Martela et Kostamo, 2017).

De plus, il n'y a aucune raison pour laquelle « être rejeté (ou même ostracisé) par une communauté de pairs » serait moins mauvais pour l'individu qu'être rejeté par un gestionnaire (Puranam et Håkansson, 2015) ; donc les normes communautaires et la façon de gérer les différends peuvent affecter de manière significative l'expérience psychologique au sein d'une SMT.

Tiré de Martela (2019, traduction libre)

Comme nous le rappellent Roy et Audet (2002), la vie en groupe qui caractérise les SMT peut procurer un cadre humainement très satisfaisant pour les membres, mais ce même cadre peut être aussi contraignant à cause du contrôle par les pairs. Pour contrer cela, ces auteurs suggèrent que nous ne devrions jamais perdre de vue la composante humaine dans la conception des nouvelles formes d'organisation si nous voulons que les avantages recherchés soient compatibles avec ceux et celles qui les rendent possibles.

Les implications génériques des modes de structuration et d'organisation plus agiles, organiques, responsabilisants et autonomes sur le métier de cadre intermédiaire et de premier niveau

Les résultats de notre revue de la documentation ont montré jusqu'ici que l'objectif principal des organisations agiles et organiques, intégrant des équipes autonomes et responsables, réside dans la quête d'une meilleure réactivité par rapport à leur environnement interne et externe. De ce fait, la base de l'organisation doit donc avoir accès à un niveau d'autonomie et d'imputabilité de résultats accru. Nous avons aussi appris que non seulement les nouvelles structures organisationnelles ne sont plus vues comme monolithiques, mais qu'elles présentent différents états de maturité eu égard à l'autogouvernance que ce soit d'une organisation à une autre ou au sein d'une même organisation. Nous avons également précisé qu'il n'existe pas d'organisation complètement décentralisée ni d'équipe complètement autonome, sans aucune supervision. Par conséquent, en dépit des formes aplaties qui caractérisent ces structures en termes de niveaux hiérarchiques, les notions d'encadrement, de coordination et de leadership sont toujours présentes (Klotz, 2019).

Ainsi nous ne saurions passer outre les questionnements autour de l'implication de ces transformations pour les cadres intermédiaires et de premier niveau que nous discuterons selon quatre perspectives : a) l'évolution des rôles et responsabilités et les comportements attendus, b) les modèles de leadership à prendre en considération et c) les compétences les plus citées dans les recherches.

Nous rappelons ici que ces éléments seront approfondis par la revue de la documentation sur la Gestion de proximité.

Les rôles, responsabilités et comportements des personnels d'encadrement

A priori, nous pourrions croire, à l'évocation de ces nouveaux modes de gestion que tous les postes sont égaux dans l'organisation et que les décisions sont toujours prises par consensus. Cela constitue l'une des idées fausses que nous pouvons avoir de l'autogouvernance selon Laloux (2015), puisque dans la réalité, « l'autogestion nécessite un ensemble de structures et de pratiques interdépendantes, de sorte que les droits de décision et le pouvoir reviennent à toute personne qui a l'expertise, l'intérêt ou la volonté d'intervenir pour superviser une situation » (p.9, traduction libre).

Plutôt que d'évoquer « les structures sans patron », Roy (1999) plaide pour une **transformation graduelle des rôles et responsabilité du personnel d'encadrement**. Selon l'auteur, ce rôle passe d'une position centrale à une position périphérique et il propose le modèle de Letize et Donovan (1990) pour illustrer les quatre étapes de cette évolution. Cela rejoint les affirmations de Laloux (2015) qui soutient que les hiérarchies rigides de la pyramide traditionnelle sont remplacées par des hiérarchies fluides et naturelles. À partir d'études sur les équipes semi-autonomes, Roy (1999) note qu'il existe

deux stratégies dominantes en termes de désignation des leaders qui interagissent avec des équipes autonomes et responsabilisées. Certaines organisations choisissent d'identifier un leader externe, d'autres répartissent de préférence le rôle de leadership entre une partie ou l'ensemble de l'équipe. L'encadré 16 ci-dessous décrit les phases de l'évolution du rôle d'encadrement de premier niveau dans le cas de la première stratégie.

Encadré 16 - La transformation du rôle d'encadrement auprès des équipes autonomes et responsabilisées

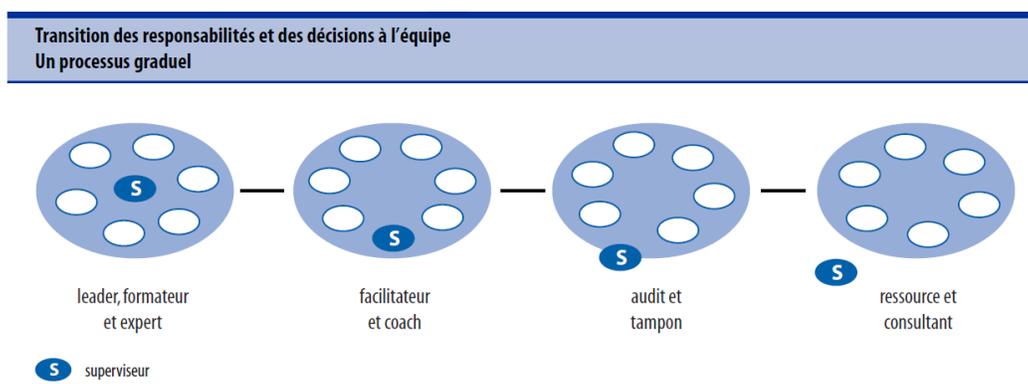
Le gestionnaire de premier niveau assume tour à tour quatre fonctions afin de permettre la réussite de son équipe :

- Au départ, il doit se préoccuper de la consolidation de l'équipe ; les rôles de leader, de formateur et d'expert prédominent à ce stade ;
- Par la suite, en tant que coach et facilitateur, il s'intéresse au développement des compétences des individus qui composent le groupe ;
- À l'étape suivante, il met davantage l'accent sur la gestion de la performance de l'équipe ; il réalise des audits et joue un rôle de tampon pour protéger l'équipe des agressions extérieures ;
- Au dernier stade, le rôle du cadre de premier niveau s'apparente à celui d'un consultant externe auprès de diverses équipes pour les aider à atteindre leurs objectifs ; on ne peut plus alors véritablement parler de supervision directe, puisque le rôle en est essentiellement de conseiller.

Tiré de Roy (1999 : p.80-81)

La figure 26 illustre la position du cadre de premier niveau en lien avec l'équipe de travail autonome et responsabilisée.

Figure 26 - Évolution du rôle de cadre de premier niveau en lien avec l'évolution de son équipe de travail vers l'autonomie et la responsabilisation



Source : Roy (1999 : p.80)

Au bout du compte, le leader externe assume les quatre fonctions principales suivantes (Roy, 1999) :

- créer une vision commune pour amener les participants à bien saisir ce qu'il y a à faire ;
- organiser le groupe ;
- agir à l'interface pour que le groupe soit bien relié au reste de l'organisation ;
- agir en tant que meneur sur le plan social.

Cette **évolution du rôle du cadre de premier niveau** va évidemment de pair avec les **phases du processus de développement des équipes responsabilisées** que nous avons décrites précédemment, à savoir la dépendance et l'inclusion, la contre-dépendance et la lutte, la confiance et la structure, le travail et la productivité.

Par ailleurs, quand le leadership est réparti entre les membres de l'équipe, « chacun des participants assume simultanément un rôle au niveau des séquences d'activités/zones de responsabilités et un rôle au niveau de la gestion du groupe. La rotation des rôles de gestion est effectuée de façon synchronisée, par exemple à tous les trois ou six mois » Roy (1999 : p.80). Selon l'auteur, cette deuxième stratégie nécessite plus d'investissement en termes de formation des membres de l'équipe, mais, contrairement à la première, elle favorise une plus grande responsabilisation.

Druskat et Wheeler (2004) nous fournissent un autre cadre de référence concernant les fonctions des leaders et les comportements propices pour dégager le maximum d'avantages dans les organisations qui misent sur le modèle de gestion autonome et responsable des équipes. Les chercheurs ont sélectionné des échantillons de leaders externes moyennement et hautement performants afin de découvrir à travers des entrevues comment leurs comportements, stratégies et attitudes différaient. Les auteurs présentent leurs résultats regroupés en quatre fonctions et onze comportements discrétionnaires en guise de **facteurs de succès du leadership auprès des équipes autonomes**. Les quatre fonctions sont la relation, le scoutisme, la persuasion et la responsabilisation. Les comportements nécessaires varient dépendamment de la fonction en question. L'encadré 17 les présente.

Encadré 17 - Les fonctions et comportements du leader externe auprès d'équipes autonomes et responsabilisées

La relation : trois comportements nécessaires

- Être socialement et politiquement conscient : par exemple, le leader doit tenir compte des normes informelles de la culture de l'entreprise dans la gestion des exceptions. ; sans un large consensus, l'exception peut être interprétée à tort comme une nouvelle règle ;
- Renforcer la confiance de l'équipe : les actions du leader doivent rester cohérentes avec son discours ; il faut éviter de promettre ce qui ne sera pas possible d'être livré ;
- Prendre soin des membres de l'équipe : considérer les problèmes individuels dans l'équipe comme des occasions de bâtir des relations avec la personne et non comme un obstacle ;

Le scoutisme : trois comportements nécessaires

- Rechercher des informations auprès des gestionnaires, des pairs et des spécialistes : dans le but d'épauler son équipe ; il ne faut pas hésiter à aller chercher des informations ailleurs pour mieux les accompagner dans leur propre processus décisionnel ; en les faisant interagir avec d'autres membres de l'organisation, comme les RH, cela les aide à prendre des décisions plus éclairées tout en renforçant leur capital social ;
- Diagnostiquer le comportement des membres : le leader externe étant tout de même responsable des résultats de son équipe en dépit du fait que celle-ci soit autogérée, il doit intervenir quand la situation l'oblige ; pour mieux comprendre ces situations, le leader doit considérer tant le langage verbal que le langage non verbal lors des interactions avec l'équipe ;
- Enquêter systématiquement sur les problèmes : en cas de problème, le leader doit s'assurer de collecter des informations de première main ;

La persuasion : deux comportements nécessaires

- Obtenir un soutien externe : il faut non seulement aller chercher des soutiens au niveau organisationnel quand cela est nécessaire, mais il faut s'assurer de l'obtenir ;
- Influencer l'équipe : les dirigeants externes efficaces doivent être aptes à influencer leurs équipes aux décisions qui répondraient le mieux aux besoins de l'organisation ;

La responsabilisation : trois comportements nécessaires

- Déléguer l'autorité : donner plus de responsabilités à ses équipes ;
- Faire preuve de souplesse concernant les décisions d'équipe : il ne faut pas faire de réserve, le leader doit rectifier les mésinterprétations de ce qu'il dit ;
- Coaching : selon les auteurs, le coaching implique un certain nombre d'activités, y compris le travail en tête-à-tête avec les employés, la rétroaction de l'équipe et la démonstration de certains comportements (tels que la facilitation de réunions efficace) que d'autres peuvent modéliser.

Tiré intégralement de Druskat et Wheeler (2004, traduction libre)

Les modèles de leadership appliqués aux équipes responsabilisées

Comme nous venons de le voir dans les paragraphes précédents, le rôle des leaders internes ou externes au sein des nouvelles formes d'équipe de travail demeure prépondérant, mais différent. Peu importe que l'organisation désigne un leader d'équipe ou répartisse le rôle de leadership parmi les membres de l'équipe ou encore que l'organisation combine les deux stratégies, il demeure important de déterminer le style de leadership qui contribue le mieux à l'efficacité des équipes plus autonomes et responsabilisées. Par ailleurs, il convient de noter que dans les nouvelles structures, le leadership est contextuel. Selon Kamensky (2016), dans les organisations en équipes autonomes et responsabilisées, « le leadership est réparti entre les rôles et non les individus (les personnes occupent généralement plusieurs rôles, dans différentes équipes) ». Par conséquent, ces organisations accordent plus d'importance aux exigences du travail plutôt qu'aux directives d'un individu tout puissant. Rappelons que pour maintenir l'ordre et la clarté, les organisations autogérées misent davantage sur des processus structurants et non sur une structure fixe et rigide (Kamensky, 2016). Michel Bundock illustre parfaitement cela dans l'entrevue sur Youtube que nous avons indiquée à l'encadré 12.

Dans le cas des organisations qui choisissent la stratégie de désigner un leader d'équipe ou de combiner les deux stratégies, dans une perspective de rendre son équipe la plus autonome possible, le leader externe doit avoir comme principal objectif de transférer efficacement le pouvoir et les responsabilités aux membres de l'équipe. Selon une telle approche, les résultats des travaux de Stewart (2006) démontrent que le **leadership habilitant** (ex. : coaching, facilitateur) est plus apte à contribuer à la performance des équipes responsabilisée.

Tout en suggérant que la hiérarchie n'est pas en soi un problème, mais l'usage dont les organisations en ont fait depuis la révolution industrielle, Nobles (2019) soutient que toutes les organisations peuvent aboutir à des pratiques d'autogestion en faisant des leaders des **véritables serviteurs** auprès des équipes de travail. Selon l'auteur, les PDG ayant encouragé ce type de leadership dans leur organisation ont compris que les employés se motivent et se dirigent mieux sans la pression d'un superviseur ayant pour rôle de les motiver et les diriger. Par conséquent, le rôle de la hiérarchie change en se focalisant davantage sur le contrôle des actifs financiers plutôt que sur le contrôle des employés.

Le profil de compétences des gestionnaires d'équipes

Le coaching et la gestion des conflits se révèlent les deux éléments qui ressortent le plus dans la littérature comme compétences à maîtriser par les gestionnaires au sein des organisations agiles et organiques (Druskat et Wheeler, 2004 ; Elloy, 2005 ; Kamensky 2016 ; Magpili et Pazos, 2018). Ce constat est en parfaite adéquation aux rôles que les leaders doivent jouer auprès des équipes, soit principalement un rôle

d'habilitation. Parallèlement à quelques compétences moins conventionnelles proposées par Magpili et Pazos (2018), soit la résilience, la capacité d'apprendre des erreurs et les attitudes à l'égard du risque, à la lumière d'une compilation des compétences que nous avons identifiées dans la littérature, nous proposons ci-dessous une liste non exhaustive des compétences souhaitables ou à développer par les leaders dans les nouveaux modes d'organisation (Klotz, 2019, Magpili, 2018, Kamensky 2016 ; Accard, 2015, Foss et Klein, 2014, Stewart 2006, Elloy, 2005, Druskat et Wheeler, 2004) (encadré 18).

Encadré 18 - Profil de compétences des gestionnaires d'équipes autonomes et responsabilisées

- | | |
|---|---|
| • Aptitudes à jouer un rôle de facilitateur | • Capacité à influencer l'équipe |
| • Aptitudes à faire preuve de souplesse concernant les décisions d'équipe | • Capacité à renforcer la confiance de l'équipe |
| • Aptitudes à obtenir un soutien externe | • Capacité d'animation |
| • Aptitudes à déléguer l'autorité | • Coaching |
| • Aptitudes à prendre soin des membres de l'équipe | • Communication solide et crédible |
| • Aptitudes à rechercher des informations auprès des gestionnaires, des pairs et des spécialistes | • Coopération |
| • Capacité à conduire les autres à se conduire eux-mêmes | • Gestion de conflit |
| • Capacité à diagnostiquer le comportement des membres | • Gestion du changement |
| • Capacité à enquêter systématiquement sur les problèmes | • Leadership habilitant |
| • Capacité à faire preuve de flexibilité | • Mentorat |
| | • Planification et organisation du travail |
| | • Soutien à l'innovation |
| | • Soutien interpersonnel |
| | • Soutien psychologique |
| | • Suivi du travail |

Conclusion de la partie Vers des modes d'organisation et de gestion plus agiles, organiques et responsabilisants

En conclusion à cette partie concernant les modes d'organisations et de gestion plus organiques, plus agiles et orientées sur les équipes, nous devons souligner que ces dernières ne constituent pas un ensemble avec des caractéristiques homogènes et des pratiques universelles.

De l'équipe responsabilisée jusqu'à la structure holacratique, les variantes peuvent prendre plusieurs formes et le degré d'autonomie et de responsabilité accordé aux équipes varie d'une organisation à l'autre. Au Québec, ces nouveaux modes d'organisation et de gestion demeurent plutôt émergents au sein des grandes bureaucraties. Par exemple, l'agilité sort progressivement du secteur des technologies de l'information pour s'étendre à l'échelle de l'organisation.

Il est aussi important de noter qu'il n'existe pas d'équipe complètement autonome, car sous une forme quelconque la structure environnante exerce un certain contrôle sur la gestion de ces équipes. En effet, le rôle d'un leader interne ou externe reste primordial au bon fonctionnement des équipes responsabilisées, car à travers leur cycle de maturation, le coaching, la gestion de conflit et le leadership habilitant relèvent du rôle de ces leaders.

Les intérêts des organisations publiques pour ces nouvelles formes de gouvernance sont en pleine croissance. À un niveau ou à un autre, ce nouveau paradigme fait déjà son chemin dans le secteur public au Québec et aussi à d'autres endroits dans le monde, comme la Belgique et la France. Les chercheurs affirment que ces nouvelles pratiques sont en effet transposables dans les organisations publiques dépendamment des circonstances. L'approche contingente encourage une adoption partielle et non totale des principes directeurs de ces nouveaux modes de gestion en ce qui concerne particulièrement les organisations publiques. D'autres auteurs suggèrent une alternative applicable tant aux organisations privées qu'aux organisations publiques. Cette alternative propose de transformer les gestionnaires en leaders-serviteurs qui se concentrent sur des enjeux organisationnels plutôt que sur le contrôle des employés.

Références consultées pour la partie 3 – Vers des modes d'organisation et de gestion plus agiles, organiques et responsabilisants

Accard, P. (2015). Complex Hierarchy: The Strategic Advantages of a Trade-off between Hierarchical Supervision and Self-organizing. *European Management Journal*, 33 (2), p. 89-103.

Aghina, W., Ahlbäck, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., & Lackey, G. (2017). The 5 trademarks of agile organizations. *McKinsey Quarterly*, p. 1-22.

Aubé, C., & Rousseau, V. (2016). Obstacles au travail en équipe : se méfier des conclusions hâtives. *Gestion*, 41 (1), p. 106-107.

Balogun J (2003) From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14 (1), p. 69–83.

Balogun, J., Johnson, J. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47 (4), p. 523-549.

Birkinshaw, J. (2018). What to Expect From Agile: What happens when a company whose roots go back over a century -- a bank, no less -- decides to adopt agile management methods developed in the software industry? *MIT Sloan Management Review*, 59 (2), p. 39–42.

Bondarouk, T., Bos-Nehles, A. C., Renkema, M., Meijerink, J. G., & de Leede, J. (2018). *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations*. (Advanced series in management; Vol. 19). Bingley (UK): Emerald Publishing Group.

Burns, T. Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.

Cascio, W.F. (1993). Downsizing : What do we Know ? What Have we Learned ?. *Academy of Management Perspectives*, 7 (1), p. 95-104.

Cohen, S. G., Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23 (3), p. 239-290.

Cohen, S. G., Ledford, G.E. Jr, Spreitzer, G. M. (1996). A Predictive Model of Self-managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49 (5), p. 643-676.

Cohen, S. G., Ledford, Gerald E. Jr. (1994). The Effectiveness of Self-managing Teams: A Quasi-experiment. *Human Relations*, 47 (1), p. 1-19.

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Péréa, C., & Richard, D. (2017). Freedom-form Organization: New Management Initiative for the Good Organization or Neo-liberal Project of the Firm? EGOS 2017, Sub-Theme 02, p. 1-27.

De Smet, A., Lurie, M., St-George, A. (2018). *Leading Agile Transformation: The New Capabilities Leaders Need to Build the 21st-century Organizations*. October, McKinsey & Co., 26p.

- Deloitte Development LLC (2019). *Spans and Layers for the Modern Organization*. 4 p.
- Denning, S. (2015). How to Make the Whole Organization Agile. *Strategy & Leadership*, 43 (6), p. 10-17.
- Druskat, V. U., Wheeler, J. V. (2004). How to Lead a Self-managing Team. *MIT Sloan Management Review*, 45 (4), p. 65-71.
- Elloy, D. F. (2005). The Influence of Superleader Behaviors on Organization Commitment, Job Satisfaction and Organization Self-esteem in a Self-managed Work Team. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), p.120-127.
- Felin T (2015) Valve corporation: strategy tipping points and thresholds. *J Organ Des* 3:10–11
- Foss, N. J., Klein, P. G. (2014). Why Managers Still Matter. *MIT Sloan Management Review*, 56 (1), p. 73–80.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations*. Wiley (3ieme édition).
- Greenan, N., Walkowiak, E. (2010). Les structures organisationnelles bousculées par les nouvelles pratiques de management ?. *Réseaux*, 162 (4), p. 73-100.
- Greer, L. (2019). Why Teams Still Need Leaders. *MIT Sloan Management Review*, juillet, 5 p. Entrevue avec Frieda Klotz concernant la méta-analyse « Why and When Hierarchy Impacts Team Effectiveness » parue dans *Journal of Applied Psychology*. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-teams-still-need-leaders>
- Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Teamwork in the Public Cage: Antecedents of Self-management of Teams in Public Organizations. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 12064). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Gulati, R. (2018). Structure That's not Stifling. How to Give People Essential Direction Without Shutting Them Down. *Harvard Business Review*, 96 (3), p. 69-79.
- Gunsberg, D., Callow, B., Ryan, B., Suthers, J., Baker, Penny Anne Baker, P.A., Richardson, P.A. (2018). Applying an Organizational Agility Maturity Model. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (6), p. 1315-1343.
- Holbeche, L.S. (2019). Shifts in Organizational Culture When Implementing Agility. *Journal of Creating Value*, 5 (2) p. 124–138.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond Team Types and Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization for Team Description. *Academy of Management Review*, 37 (1), p. 82-106.
- Huy, Q.N. (2001). In Praised of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 79 (8), p. 72-79.
- Ilgén, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129-139

Jacob, R. (2017). Gestion de projets de transformation organisationnelle en contexte public. In B. Mazouz (sous la direction). *Gestion de projets en contexte public* (p. 280-303). Presses de l'Université du Québec.

Kamensky, J. (2016). Can Self-Managed Teams Work in Government? *Government Executive*, 8, 2p.

Klotz, F. (2019). Why Teams Still Need Leaders. *MIT Sloan Management Review*, 60 (4), p. 1-4.

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

Laloux, F. (2015). The Future of Management is Teal. *strategy+ business*. Columbia Business School, 6 p.

Lee, M.Y., Edmondson, A. (2017). Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 35, p. 35-58.

Legentil, J.M.; Jacob, R. (2019) *Gérer en mode transversal : les principes, processus et facteurs de succès d'une organisation matricielle et collaborative*, École des dirigeants, HEC Montréal : Séminaire pour cadres et professionnels, 160p.

Letize, L., & Donovan, M. (1990). The supervisor's changing role in high involvement organizations. *Journal for quality and participation*, 2, 62-5.

Lima, M., & Dalmas, M. (2017). Entreprise Libérée Et Organisation Agile : Deux Approches Complémentaires De La Compétitivité Organisationnelle. *Recherche et Cas En Sciences de Gestion*, 17, p, 11–24.

Little, C. R., Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The dynamics of delayering: Changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40 (2), p. 225-256.

Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. *Small Group Research*, 49 (1), p. 3–33.

Martela F, Kostamo T (2017) Adaptive self-organizing: The necessity of intrinsic motivation and self-determination. In: Eskola A (ed) Navigating through changing times - knowledge work in complex environments. Routledge, New York

Martela, F. (2019). What Makes Self-managing Organizations Novel? Comparing how Weberian Bureaucracy, Mintzberg's Adhocracy, and Self-organizing Solve six Fundamental Problems of Organizing. *Journal of Organization Design*, 8 (1), p.1-23.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.

Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Presses de l'Université Laval, 2ième édition.

Neilson, G.L., Estupiñán, J., Sethi. B. (2015). Ten Principles of Organization Design. *strategy + business*, march, 8 p.

- Nobles, B. (2019). Use Hierarchy for “Liberating Servant Leadership” Instead of Controlling Employees. *Journal of Organization Design*, 8 (1), p. 1-7.
- Puranam P, Alexy O, Reitzig M (2014) What’s “new” about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39, p.162 – 180
- Puranam P, Håkonsson DD (2015) Valve’s way. *J Organ Des* 4:2–4
- Repenning, N. P., Kieffer, D., & Repenning, J. (2018). A new approach to designing work. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 29-38.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at Scale: Interaction. *Harvard Business Review*, 96 (4), p. 88 - 96
- Robertson BJ (2015) *Holacracy: the New Management System for a Rapidly Changing World*. Holt & Company, New York.
- Rousseau, V., Aubé, C. (2010). Team self-managing Behaviors and Team Effectiveness: The moderating Effect of Task Routineness. *Group & Organization Management*, 35 (6), p. 751-781.
- Roy, M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, 24, p. 76-85.
- Roy, M., Audet, M. (2002). La transformation vers de nouvelles formes d’organisation plus flexibles : un cadre de référence. *Gestion*, 27 (4), p. 43-49.
- Roy, M., Saint-Jacques, D. (2003). Équipe semi-autonome et santé et sécurité du travail : Mise à jour de la recension des écrits et du modèle d’organisation du travail en équipes semi-autonome. (Rapport No. B-065), Étude et recherche IRSST, p. 1-72
- Shahabi, K., Cusumano, A, Sohonie, S. (2015). Agility is Within Reach. *strategy+business*, summer, 3 p.
- Stewart, G. L. (2006). A Meta-analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*, 32 (1), p. 29-55.
- Ulrich, D, Yeung, A. (2019). Agility: the New Response to Dynamic Change. *Strategic HR Review*, 18 (4), p. 161-167
- Visser, R., Di Leo, V. (2018). *Agile Compendium*. October, McKinsey & Co., 88 p.
- Wendler, R. (2014). *Development of the Organizational Agility Maturity Model*. Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS), IEEE, Warsaw, Poland, p.1197-1206.
- Worley, C., Lawler III, E.E. (2010). Agility and Organization Design: À Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, vol. 39 (2), p.194–204.
- Worley, C., Williams, T., Lawler III, E.E. (2014). *The Agility Factor*. Jossey-Bass.
- Wulf, J. (2012). The Flattened Firm: Not as Advertised. *California Management Review*, 55 (1), p. 5–23.

Yang, C., Liu, H. (2012). Boosting Firm Performance via Enterprise Agility and Network Structure. *Management Decision*, 50 (6), p.1022-1044

Yang, S. B., & Guy, M. E. (2011). The effectiveness of self-managed work teams in government organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 531-541.