

**RAPPORT SYNTHÈSE DU PROJET**

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

**PAR :**

**Réal JACOB**

Professeur émérite, HEC Montréal

**Ariane-Hélène FORTIN**

Chargée de projets, Pôle santé HEC Montréal

**Marie CORRIVEAU-PETRONE**

Auxiliaire de recherche, Pôle santé HEC Montréal

---

**AVEC LA COLLABORATION DE :**

**Nadia BENOMAR**

Chargée de projets et coordonnatrice,  
Pôle santé HEC Montréal

**Denis CHÈNEVERT,**

Professeur titulaire et Directeur,  
Pôle santé HEC Montréal



# Table des matières

Mise en contexte .....	4
Pourquoi se transformer : mieux comprendre l'adoption des nouveaux modes de gestion .....	5
Vers quoi se transformer : La gestion en mode matriciel et transversal .....	7
Les trois perspectives d'organisation et de gestion en mode matriciel et transversal : définition et caractéristiques 7	
L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte de PROJET .....	7
L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte de PROCESSUS HORIZONTAL et de CHAÎNE DE VALEUR .....	8
L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte D'ÉQUIPES MULTIFONCTIONNELLES et de COMMUNAUTÉS DE SAVOIRS .....	10
Les principes d'action pour une transformation GTM réussie .....	12
Vers quoi se transformer : La gestion organique et agile .....	16
Les perspectives d'organisation et de gestion plus agiles et organiques : définition et caractéristiques .....	16
L'organisation agile .....	16
L'organisation organique .....	18
L'entreprise Opale et l'holocratie : deux formes d'organisation organique .....	18
L'organisation agile et organique : quelle perspective transférables pour la fonction publique ? .....	21
Du travail en équipe à l'équipe de travail responsabilisée .....	21
Implications des modes d'organisation plus agiles et organiques sur les modèles de leadership et le profil de compétences des gestionnaires .....	22
Comment se transformer ? Apprentissages issus de la littérature – Présentation et analyse de 8 cas. ....	24
Premier cas : GMT / Pôles de transfert HEC Montréal .....	24
2e cas : Gestion par équipes de travail responsabilisées / Alcoa – Aluminerie de Deschambault .....	25
3e cas : GMT / CRDI Normand- Laramée .....	25
4e Cas : GMT – Communautés / Communities@Work Schneider Electric (SE) .....	26
5e Cas GMT et GAO : Évolution culturelle orientée clients et résultats/ Service Public Fédéral (SPF), Sécurité sociale de Belgique.....	26
6e cas GMT / Municipalité de Turku en Finlande.....	27
7e Cas GAO : Équipes autogérées / Buurtzorg.....	27
8e cas : GAO, Usine IBM Bromont.....	28
Comment se transformer ? Apprentissages issus de cas terrain – Présentation et analyse de cinq cas. ....	29
1er Cas / GMT : Gestion unifiée et transversale des activités au Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire de la Ville de Québec .....	29
2e cas / GMT : Circularité de la collaboration entre la gestion de projet et la gestion du changement dans le déploiement du projet centre-ville à HEC Montréal.....	30
3e Cas / GAO : Le déploiement et la gestion d'équipes multidisciplinaires et responsabilisées au sein d'une organisation publique de grande taille, le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île -de Montréal .....	31
4e Cas / GMT : Opérationnalisation du mode agile dans le cadre du projet CASA à la société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) .....	31
5e Cas / GMT : Les communautés de pratique comme modèle de gestion des connaissances et de développement de nouvelles capacités transversales au sein des organisations : la démarche du Centre d'expertise en Santé de Sherbrooke (CESS) .....	32
Analyse transversale des cas terrain .....	34
Le modèle de Rondeau : les enjeux du changement et les logiques d'action.....	34
Quatre grandes questions à se poser lorsqu'on amorce un changement organisationnel.....	35
Pourquoi se transformer et vers quoi ? .....	35
Comment se transformer ?.....	36
Comment prendre en compte les acteurs ? .....	37
Comment progresse-t-on ?.....	38
Vers des modes d'organisation et de gestion plus transversaux, collaboratifs, agiles et organiques au sein du secteur public.....	40
Les barrières et les freins qui limitent l'évolution vers la GMT/ GAO .....	40
Les conditions qui faciliteraient l'évolution vers une GMT ou une GAO au sein de la fonction publique .....	41
Synthèse des principaux éléments à considérer dans une transformation organisationnelle .....	43
Bibliographie .....	44

Figure 1: Exemple de structure matricielle en mode projet .....	7
Figure 2: Illustration de la GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur (exemple RH) .....	9
Figure 3: Caractéristiques de la GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur.....	9
Figure 4: Barrières à la collaboration .....	16
Figure 5: Grille synthèse de McKinsey .....	17
Figure 6: L'holocratie : une structure cellulaire.....	19
Figure 7: Points saillants relatifs aux enjeux du changement selon les trois logiques d'action .....	34
Encadré 1: Le Groupement des chefs d'entreprises du Québec : les jalons d'une évolution vers l'holocratie .....	20
Encadré 2: Leadership d'habilitation et leadership serviteur .....	23
Encadré 3: Pourquoi et vers quoi se transformer: illustrations tirées des cas .....	36
Encadré 4: Comment se transformer - Illustrations tirées des cas .....	37
Encadré 5: Comment prendre en compte les acteurs - Illustrations tirées des cas.....	38
Encadré 6: Comment progresse-t-on - Illustrations tirées des cas.....	39

## Mise en contexte

Le Pôle santé HEC Montréal débutait au printemps 2020 un projet de recherche commanditée sur l'implantation des modes d'organisation et de gestion transversaux, collaboratifs, organiques et agiles dans les organisations publiques et privées. L'objectif de la démarche visait à permettre à l'équipe de la Direction de l'évolution des talents (DET) du Conseil du Trésor d'approfondir ses connaissances de ces nouveaux modes d'organisation et de gestion et de cerner leur applicabilité dans la fonction publique. Un second projet est simultanément réalisé par le Pôle santé HEC Montréal et s'intéressait à la place et au rôle des cadres intermédiaires dans la fonction publique québécoise en regard à ces transformations organisationnelles. Les deux projets se nourrissent mutuellement et se complètent.

Le projet sur la gestion matricielle et transversale (GMT) et les modes d'organisation et de gestion plus agiles et organiques (GAO) a mené à la réalisation d'une revue de littérature sur le sujet présentant entre autres leurs définitions, les différentes formes que peuvent prendre ces modèles de gestion, leurs caractéristiques, leurs facteurs de succès, leurs limites et les avantages qu'ils peuvent représenter pour les organisations. Il en ressort clairement qu'ils réservent des avantages stratégiques pour les organisations publiques autant d'un point de vue organisationnel (ex. : amélioration de l'agilité client / utilisateur) qu'humain (ex. : développement des personnes). Cependant, l'un des constats de cette recherche est que l'implantation d'une GMT ou d'une GAO doit d'abord et avant tout répondre à un besoin de l'organisation. Autrement dit, afin d'obtenir des résultats probants, l'adoption de l'une ou l'autre des formes liées à ces modèles de gestion doit tenir compte du contexte spécifique de l'organisation tant d'un point de vue interne (ex. : améliorer le partage de connaissances) qu'externe (ex. : mieux répondre aux besoins et attentes des clients-citoyens).

Une seconde étape consistait à documenter des cas d'organisations inspirants desquels des apprentissages riches peuvent être tirés. Le Pôle santé HEC Montréal a remis un premier document synthétisant 8 cas issus de la littérature (données secondaires), ainsi qu'une analyse transversale de ces cas. Issus de divers milieux organisationnels, ils témoignent de l'importance accordée à l'aspect contextuel de la GMT et de la GAO.

Une troisième étape a permis de présenter cinq histoires de cas d'organisations issues des secteurs public et parapublic au Québec ayant adopté une approche de gestion matricielle et transversale ou plus organique ou agile. L'équipe du Pôle santé HEC Montréal, a ainsi préparé, à partir d'entrevues et de documentation des organisations, les récits d'initiatives à la Ville de Québec, à HEC Montréal, au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL), à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et par le Centre d'expertise en santé de Sherbrooke (CESS). Ce troisième rapport présentait aussi une analyse transversale des récits à partir d'un cadre de référence en gestion du changement.

Notons ici que les 13 cas documentés ont été synthétisés selon les points d'ancrage suivants : Pourquoi / raisons de départ, Vers quoi / mode d'organisation retenu, Comment / mise en œuvre / résultats, Conditions de succès, Apprentissages / leçons apprises. Ces deux rapports sont disponibles au Pôle santé.

Finalement, les principaux apprentissages de ce vaste projet ont été présentés à un large public de gestionnaires et de professionnels de la fonction publique lors d'un webinaire tenu en juin 2021.

Le présent document, le dernier du projet, synthétise d'abord les précédents (revue de littérature, cas de données secondaires et primaires) et discute ensuite des enjeux propres à la fonction publique québécoise pour l'implantation de modes de GMT et de GAO à partir de constats de gestionnaires de la fonction publique invités à un webinaire de transfert des connaissances et d'échange sur le sujet. Il présente finalement une synthèse des principaux éléments à considérer dans la transformation vers la GMT et la GAO.

# Pourquoi se transformer : mieux comprendre l'adoption des nouveaux modes de gestion<sup>1</sup>

« 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. »  
(Jay Galbraith, 2013).

L'organisation du travail a grandement évolué depuis les deux dernières décennies. Les modèles de gestion traditionnels semblent ainsi être de plus en plus remis en question au profit de nouveaux modes de gestion que sont la gestion en mode matriciel et transversal (GMT) ou encore les formes d'organisation et de gestion plus agiles et organiques (GAO). Ces nouveaux modèles ne sauraient être réduits à des « modes passagères » en gestion qu'il serait possible d'ignorer : il s'agit là d'une **transformation majeure et pérenne nécessaire à la survie des organisations**.

Dans le domaine de la transformation des organisations, une question interpelle tous les acteurs : **pourquoi faut-il se transformer ?**

C'est à cette question que tout dirigeant (te), gestionnaire, professionnel de la fonction publique doit répondre en premier lieu. Par exemple, lorsqu'un ministère ou organisme souhaite explorer davantage la gestion matricielle et transversale ou les formes d'organisation et de gestion plus agiles et organique, il apparaît souhaitable qu'il puisse **contextualiser le lien entre les pratiques sous-jacentes à ces modèles et l'environnement externe et interne des organisations**.

Ainsi, **quatre perspectives** soutiennent la pertinence de ces nouveaux modes de gestion dans le monde d'aujourd'hui.

**1** Un environnement externe qui se complexifie: L'environnement des organisations devient de plus en plus incertain, volatile, ambigu. Souvent référé sous l'acronyme « VUCA » (pour *Volatility, Uncertainty, Complexity* et *Ambiguity*) par les publications professionnelles, cet environnement mouvant engendre de nouveaux enjeux et remet en question l'adaptabilité des organisations qui continuent à s'appuyer sur des capacités et des modes d'organisation et de gestion issus de modèles classiques et bureaucratiques bâtis pour répondre à des environnements par définition plus stables.

**2** Développer de nouvelles capacités organisationnelles pour répondre aux enjeux contemporains: Les milieux d'affaires évoluent vers un plus grand focus client et une prise de conscience de la responsabilité sociale qui doit guider leurs choix. Interpellées par des défis d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre qualifiée, les organisations voient leurs équipes de travail de plus en plus empreintes de diversité, à la recherche d'une plus grande interdisciplinarité et de nouveaux modes de collaboration. Les employés ont également des attentes envers leur travail, qui doit permettre, outre l'épanouissement professionnel, un meilleur équilibre travail – vie personnelle (ex. : possibilité de travail à distance). Pour répondre à ces enjeux, auxquels s'additionne inévitablement la progression fulgurante des technologies numériques, les organisations privées ou publiques doivent développer de nouvelles capacités, principalement l'agilité organisationnelle et la capacité à mobiliser le personnel. Or, le développement de

---

<sup>1</sup> Les sections Pourquoi et Vers quoi se transformer sont une synthèse de la revue de documentation publiée dans le cadre de ce projet. Voir Jacob, R. et Michel, G. (2020). *La gestion en mode matriciel et transversal et la gestion agile et organique dans les organisations : Apprentissages pour la fonction publique québécoise*, Rapport du Pôle santé HEC Montréal, 111p. En ligne : [https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2021/06/Revue-de-documentation-GMTGAO\\_2021.pdf](https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2021/06/Revue-de-documentation-GMTGAO_2021.pdf)

ces deux capacités organisationnelles suppose un réalignement des modes d'organisation et de gestion vers des modèles plus agiles.

**3** Les limites inhérentes aux structures verticales : Généralement organisée en direction/département sous la responsabilité d'un gestionnaire fonctionnel, la structure organisationnelle verticale (traditionnelle) présente plusieurs avantages : le développement des d'expertises pointues, une socialisation et une intégration professionnelle facilitées, l'établissement de règles de fonctionnement et de rôles et responsabilités clairs, etc. Cependant, l'organisation verticale engendre inévitablement des effets de silo qui peuvent être liés aux structures elles-mêmes (ex. : sous-ministère, direction, service), aux regroupements professionnels (ex. : les ingénieurs, professeurs, médecins) ou aux systèmes de représentation partagés (ex. : la culture des opérations vs la culture des services de soutien). Parmi les effets des silos les plus documentés, notons: le phénomène de déplacement de but, c'est-à-dire que l'on se concentre sur les résultats de son unité en perdant graduellement de vue l'intérêt supérieur commun et les besoins / attentes du client-usager-citoyen; l'accentuation des « jeux politiques » et les guerres de territoires; l'absence de consolidation et d'intégration des bonnes pratiques entre unités et la dépendance envers certains individus clés. L'organisation verticale en vient aussi à limiter les individus dans leur jugement discrétionnaire, dans leur marge de manœuvre et dans leur implication au travail. Ces éléments engendrent, par conséquent, des effets négatifs en matière de performance organisationnelle, de satisfaction au travail, de mobilisation et encore de qualité de vie au travail. Or, ce sont là des éléments clés dont les organisations doivent apprendre à tirer parti pour mieux répondre aux nouveaux besoins et attentes tant de leurs clients que de leurs employés.

**4** L'évolution vers l'organisation collaborative et sociale : Le quatrième et dernier élément qui invite à une transformation vers de nouveaux modes d'organisation est l'importance accordée à la collaboration. En effet, étant donné la complexité croissante qui caractérise tous les secteurs de l'économie, 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. Dès lors, pour réussir, les organisations doivent intégrer de plus en plus le travail en mode collaboratif et en réseau. Ainsi, on parle « d'entreprise sociale » qui, d'une part, s'inscrit autour de l'intensification de la collaboration et, d'autre part, s'ouvre sur des partenariats externes pour réaliser sa mission.

En répondant à la question **pourquoi se transformer**, nous avons mis en lumière comment les nouveaux modes d'organisation permettraient à une organisation publique de répondre aux nouveaux contextes changeants auxquels elle doit faire face. Plus spécifiquement, dans les 13 cas documentés, les équipes de direction ont pris soin de développer des argumentaires solides, tant d'un point de vue interne qu'externe, pour répondre à cette question et initier un mouvement de changement irréversible.

Toutefois, 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.

Dans les deux prochaines sections, nous aborderons deux modes d'organisations répandues – la gestion en mode matriciel et transversal (GMT) et la gestion agile et organique (GAO) – en proposant une définition succincte, en identifiant leurs caractéristiques spécifiques et les principes d'action qui leur sont propres. On retrouvera le détail de ces approches (ex. : illustrations, facteurs de succès, limites, étapes de mise en œuvre) dans le rapport de recherche identifié précédemment.



## Vers quoi se transformer : La gestion en mode matriciel et transversal

La gestion en mode matriciel et transversal représente un mode d'organisation et de gestion caractérisée par la cohabitation entre la dimension verticale (ex. : direction fonctionnelle) et la dimension horizontale d'une organisation (ex. : projet en équipe multifonctionnelle). La GMT renvoie aussi 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.

### Les trois perspectives d'organisation et de gestion en mode matriciel et transversal : définition et caractéristiques

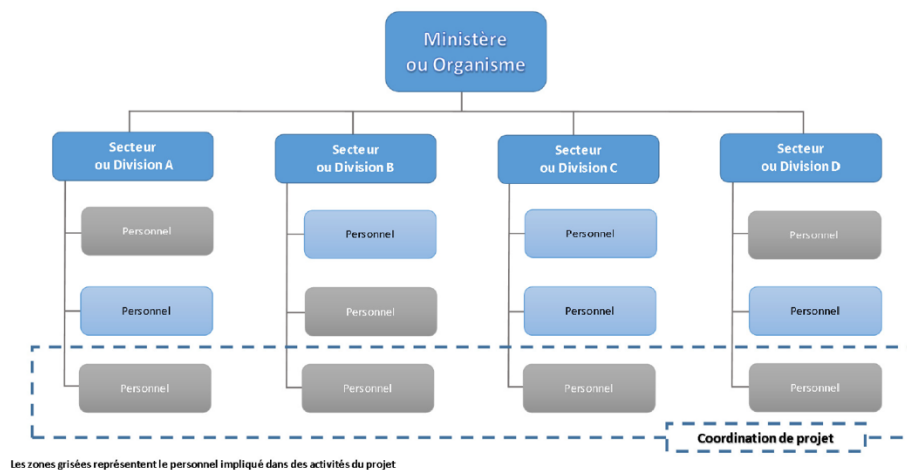
La prochaine section présente trois perspectives d'organisation et de gestion en mode matriciel et transversal et identifie, pour chacune d'entre elles, les caractéristiques qui la définissent.

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

La GMT en contexte de PROJET est la plus connue et se désigne par la coordination d'un projet qui peut être assumée par différents acteurs provenant de différents secteurs. Ainsi, les acteurs impliqués dans le contexte de projet collaborent en apportant leur expertise et leur contribution à ce dernier.

Il repose sur une structure matricielle par projet (voir Figure 1), où se trouvent, sur l'axe vertical, la logique fonctionnelle et sur l'axe horizontal la logique de projet qui peut être chapeauté par l'un ou l'autre des secteurs impliqués (projet opérationnel), par le comité de direction (projet stratégique) ou par un bureau de projet (gestion centralisée d'un portefeuille de projets).

Figure 1: Exemple de structure matricielle en mode projet



Source : Audet et al. (2019)

Les **principales caractéristiques** de la GMT en contexte de PROJET sont:

- Le projet a un début et une fin déterminés, il y a donc un caractère ad hoc ;
- Le projet est généralement priorisé et suivi dans le cadre des orientations stratégiques ;
- Le 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 ;

- Le 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) ;
- Lorsque le projet est terminé, les personnes retournent à leur unité fonctionnelle de laquelle ils ont été « empruntés » à temps plein ou à temps partiel le temps du projet.

Fonctionner en mode matriciel par projet comporte des enjeux de gestion de nature technique et managériale (Hughes *et al.*, 2017).

- Les enjeux (difficultés) 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 enjeux (difficultés) 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.

Globalement, les études consultées montrent que les enjeux associés à la maîtrise des « soft skills » sont beaucoup plus fréquents que ceux associés aux « hard skills ».

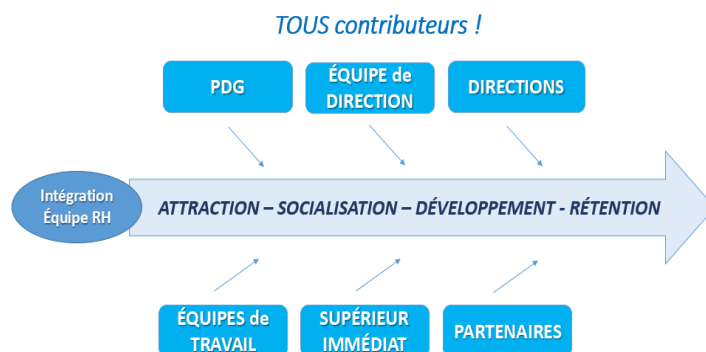
## L'organisation et la gestion en mode matriciel et transversal en contexte de PROCESSUS HORIZONTAL et de CHAÎNE DE VALEUR

La GMT en mode Processus horizontal / Chaîne de valeur reflète un individu, un groupe ou une organisation collaborant afin de produire une réponse intégrée, un effort collectif qui transcende horizontalement les silos, représentés par les directions verticales (département, unité, services) vers l'utilisateur final, qu'il s'agisse d'un client, d'un usager, ou encore d'un citoyen (Palmberg, 2010).

Ce modèle de gestion comporte deux éléments essentiels. D'une part, **les processus horizontaux ou transversaux** qui favorisent une gestion intégrée d'un ensemble d'activités orientées client/utilisateur final et d'autre part, **une chaîne de valeur** qui fait référence à l'adoption d'un point de vue transversal pour s'attaquer à un problème systémique ou tout simplement pour créer davantage de valeur en collectif. Autrement dit, la chaîne de valeur s'apparente à 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. Par exemple, c'est ce mode de gestion par processus / chaîne de valeur qui est au cœur de l'organisation par trajectoire de soins en santé. D'un autre point de vue, la Figure 2 illustre un exemple d'un processus horizontal où plusieurs acteurs contribuent à générer un effet collectif sur la chaîne de valeur RH allant de l'attraction jusqu'à la rétention.



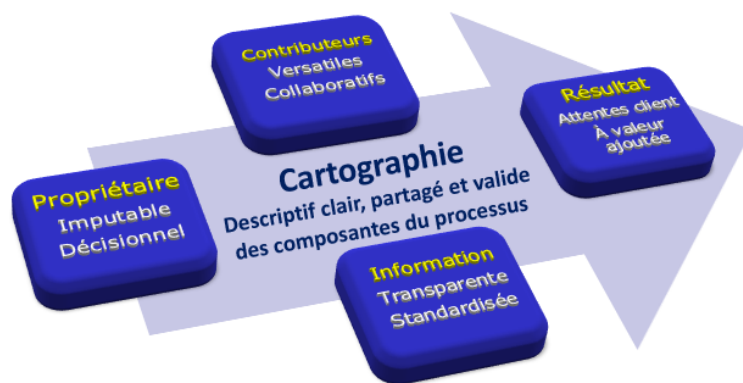
Figure 2: Illustration de la GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur (exemple RH)



Les **grandes caractéristiques** de la GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur sont les suivantes (voir aussi Figure 3) :

- 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 les rôles en regard des compétences de chacun sous le pilotage d'un propriétaire (ou un 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 en santé).

Figure 3: Caractéristiques de la GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur



Source : Jacob & Rondeau, 2016

La mise en œuvre de la GMT en mode processus horizontal et chaîne de valeur renvoie à un certain nombre d'enjeux. Nesheim (2011) et Palmberg (2010) soulignent l'importance des éléments suivants :

- 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/chaine 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

Tel que mentionné antérieurement, nous avons illustré à travers quatre perspectives le contexte mouvant et instable du milieu organisationnel. Afin de répondre à cet environnement changeant, certains auteurs mettent l'accent sur l'importance de consolider et de valoriser les modes de fonctionnement collaboratif en mobilisant le capital social et l'intelligence collective des organisations entre autres (Laperche, 2018 ; Cohendet et Simon, 2017 ; Jacob et Poitras, 2015). Cette troisième perspective s'inscrit plus particulièrement dans cette logique, que ce soit par le biais d'une équipe multifonctionnelle (EM), d'une communauté de pratique (CoP) ou encore d'une communauté d'innovation (CoI). Dans les trois cas, il s'agit d'initiatives ayant pour objectif une meilleure mise en commun de connaissances tacites sur un objet commun ou une pratique professionnelle. Celles-ci sont présentées ci-dessous.

### *Les équipes multifonctionnelles*

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 (Edmondson et Harvey, 2017). 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).

Les équipes multifonctionnelles sont constituées de manière *ad hoc* en vue d'un objectif complexe et selon une durée relativement courte. Pour différencier ces équipes des simples réunions, celles-ci sont caractérisées par trois dimensions :

1. L'interdépendance dans la collaboration au sens de la synergie créatrice ( $1 + 1 = 3$ );
2. La communication ouverte et transparente ;
3. La prise de décision partagée.

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 partagés qui se trouvent à la base des

comportements d'apprentissage mutuel et de la synergie créatrice face à un problème complexe ?

### *Les communautés de pratiques*

Le CEFRIO proposait la définition suivante pour les communautés de pratiques, traduite de celle de Wenger, McDermott et Snyder (2002), qu'il jugeait comme étant la plus complète :

*« 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 » [traduction du CEFRIO]*

*Wenger, McDermott et Snyder (2002), dans CEFRIO, p.21*

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

Les bénéfices que peuvent en tirer les employés ou les organisations sont nombreux (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.

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 ;
- Un 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).

À titre d'exemple, on répertorie 27 communautés de pratique interorganisationnelles dans le réseau de la santé, mises sur pied et coordonnées par le Centre d'Expertise en Santé de Sherbrooke (ex. : CoP en soins d'urgence, CoP en RH et Développement organisationnel, CoP des infirmières en GMF). Ces CoP ont contribué à développer la compréhension contextualisée entourant le fonctionnement des CoP et leur utilité pour les participants et leurs milieux de pratique. Nous y reviendrons dans les cas terrain.

### *Les communautés d'innovation*

Quant aux communautés d'innovation, celles-ci s'apparentent aux communautés de pratiques et tendent à rassembler différents acteurs provenant de diverses unités verticales dans l'objectif de collaborer sur un projet d'innovation. L'ouvrage de Sarrazin, Cohendet et Simon (2017) présente 11 cas de communautés d'innovation dans divers secteurs. La contribution et le partage de l'expertise entre les acteurs internes et parfois même externes favorisent la réalisation de projets innovants. Cette façon de concevoir l'innovation, de façon ouverte, collaborative et accélérée, plutôt que linéaire, fonctionnelle et dirigée par des experts, est associée, entre autres, à un processus d'idéation de qualité supérieure (Roberts, 2017, Roth *et al.*, 2017).

## **Les principes d'action pour une transformation GTM réussie**

Notre rapport initial de synthèse de la documentation académique et professionnelle sur les trois modes de GMT que nous venons de présenter nous a permis d'identifier les facteurs de succès spécifiques à ceux-ci. Une lecture plus transversale de cette documentation nous a aussi conduits à identifier 6 principes d'actions qui sont communs à ceux-ci pour une implantation réussite. On peut les considérer comme une grille d'analyse des « incontournables » à la GMT. Ce sont :

**1** L'engagement en regard d'un intérêt supérieur commun partagé : 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 (but visé ou objectif fixé), mais aussi dans la manière de s'y prendre pour le créer ou le faire émerger : par exemple, en s'assurant du partage de préoccupations communes au départ, en identifiant les zones de collaboration, en alignant certaines pratiques de gestion (ex. : des indicateurs reflétant les résultats, pour l'évaluation) et en identifiant les mécanismes de coordination à mettre en place (ex. : règles de fonctionnement, normes, méthodes, etc.) (Fortin et Rondeau, 2014).

**2** La cohésion de l'équipe de direction et le rôle de parrain : La recherche démontre que plus l'environnement est 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 (Hébert *et al.*, 2014). La cohésion et la synergie d'une équipe de direction sont des capacités stratégiques

importantes pour les nouveaux types d'organisation. D'après Neatby (2017), trois dimensions seraient au cœur de la dynamique d'une équipe de direction.

- 1- L'alignement stratégique : La cohésion au niveau de la vision et des orientations et l'alignement des rôles, des responsabilités et des décisions d'action sont essentiels au pilotage par une équipe de direction.
- 2- Le débat constructif : Les conflits dans une équipe de direction sont non seulement inévitables, mais souhaitables. Les débats constructifs contextuels doivent avoir lieu. Sans conflit constructif, l'alignement optimal n'est pas possible et la collaboration sera moins solide.
- 3- La collaboration productive : Les membres d'une équipe de direction doivent aussi collaborer pour définir et mettre en place les décisions et les actions servant au mieux l'organisation. Mais la collaboration n'est pas un bien en soi. Collaborer pour collaborer n'est pas utile. Il faut donc identifier, de manière continue, les mécanismes les plus appropriés.

De plus, lors de contexte de transformation et de changement, tel que la GMT, l'importance des rôles de parrain n'est pas à négliger. Ce rôle doit être joué par une personne légitimée et capable d'influencer un comité de direction. 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 soutien 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 lors de situations conflictuelles et au niveau de la gestion des ressources.

**3** La clarification des rôles et responsabilités : Dans tous grands projets nécessitant une transformation ou un changement de taille, tel que les modes de GMT, il n'est pas surprenant d'affirmer qu'il faut parfois redéfinir les rôles et les responsabilités de chaque individu impliqué. En effet, puisque les rôles permettent de définir entre autres, les normes et les comportements attendus de chacun, ils permettent également de préciser les responsabilités, ainsi que les objectifs à accomplir pour atteindre les résultats escomptés.

**4** L'exercice du leadership collaboratif- les notions de leadership en T, de leadership partagé, d'intelligence émotionnelle et de gestion des conflits : L'adoption de la GMT en organisation, ainsi que son développement, reposent sur la capacité des acteurs impliqués de faire preuve de leadership collaboratif. Le leadership collaboratif se décline en quatre notions : le leadership en T, le leadership partagé, l'intelligence émotionnelle et la gestion des conflits.

A) **Le leadership en T** qui 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, tandis que la dimension horizontale du T correspond à la largeur 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.

B) **Le leadership partagé**, d'après Luc (2010), peut être présenté 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).

C) Parmi les compétences attendues d'un leader, de plus en plus on voit apparaître dans la sphère organisationnelle la présence de **l'intelligence émotionnelle (IE)**. Il est reconnu que l'intelligence émotionnelle est « l'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 »<sup>2</sup>. La conférencière Dawn Metcalfe, auteure du livre *Managing the Matrix : the Secret to Surviving and Thriving in Your Organization* expliquait, à propos de l'importance de l'intelligence émotionnelle pour les gestionnaires en mode matriciel :

*« 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 » (2014, p.44)*

D) La capacité à **gérer un conflit à somme positive** est également identifiée comme un incontournable dans la documentation académique et professionnelle. Selon Jean Poitras (2015a), il est possible d'opter pour l'approche de la négociation collaborative qui permet de résoudre une situation problématique en gardant en tête l'importance à la fois de s'affirmer et de préserver la relation avec l'autre.

**5** La formation aux habiletés « matricielles et transversales » et leur transfert dans la pratique professionnelle : L'implantation de la GMT (qu'elle soit de type : Projet, Processus/ Chaîne de valeur ou Équipe multifonctionnelle /Communautés de savoir) renvoie souvent à un changement culturel qui exige notamment la maîtrise de « *soft skills* » et d'habiletés relationnelles. De ce fait, chaque acteur, et plus précisément les gestionnaires, doit posséder certaines de ces habiletés, qui peuvent être regroupées en cinq catégories :

- Le gestionnaire et le contexte GMT : Il doit comprendre le modèle dans lequel il s'inscrit et ses particularités pour être en mesure de bien le piloter.
- Le gestionnaire comme personne : Il doit gérer dans l'action avec intelligence émotionnelle et communiquer de manière inspirante.
- Le gestionnaire comme leader collaboratif : Il doit exercer de l'influence sans autorité, être un leader *en T*, et être en mesure de bâtir une culture de collaboration.
- Le gestionnaire et la dimension politique aux interfaces de la GMT : Il doit posséder des habiletés politiques pour gérer l'informel entre les parties prenantes et résoudre des conflits en privilégiant une issue « gagnant-gagnant », lorsque possible.
- Le gestionnaire et le changement : Il doit être un leader du changement, c'est-à-dire mettre en place des conditions d'adhésion à la GMT et savoir gérer les résistances.

---

<sup>2</sup> <https://www.hec.ca/ecole-des-dirigeants/formations/seminaires/lintelligence-emotionnelle-et-lexercice-du-leadership.html> (consulté le 8 mai 2020)



La valorisation d'une culture basée sur la collaboration et les relations de confiance : De manière générale, **6** les modes d'organisation et de gestion en silo dites traditionnelles encouragent les attitudes et les façons de faire relevant d'une culture de compétition. Cependant, la GMT doit s'appuyer sur une culture de collaboration où le développement de la confiance entre les acteurs devient un incontournable. La recherche sur le sujet de la collaboration dans les organisations met en lumière les différents leviers et barrières. Par exemple, McNamara *et al.* (2020) et McNamara (2012), regroupe les leviers sous trois catégories :

1. 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 ;
  - 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 ( $1 + 1 = 2$ ).
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).
3. 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.

Quant aux barrières à la collaboration, Hansen et Nohria (2004) rassemblent en quatre grandes catégories les barrières possibles et donne des exemples de propos mobilisés par les équipes résistant à la collaboration (Figure 4: Barrières à la collaboration).

Figure 4: Barrières à la collaboration

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

Source : inspiré de Hansen et Nohria (2004)

## Vers quoi se transformer : La gestion organique et agile

En réponse à la grande hiérarchisation à laquelle on reproche la lourdeur et à la lenteur de son fonctionnement, on pourrait être porté à s'intéresser aux mouvements ayant connu une plus grande popularité dans les années 90s : l'aplatissement de la structure hiérarchique (*delaying, flatter organization*) et la réduction de la taille organisationnelle (*downsizing*). Toutefois, les impacts documentés de ces tendances sont plutôt mitigés. En effet, alors que l'objectif de ces mouvements est de réduire la taille organisationnelle et de diminuer les coûts en supprimant des paliers hiérarchiques, on observe plutôt une augmentation des coûts cachés (indirects) associés à la perte d'expertise tacite, au syndrome du survivant, au stress professionnel et au désengagement organisationnel (Cascio, 1993; Wulf, 2012).

Aujourd'hui, les tendances vont plutôt vers l'orientation client, l'amélioration de la réactivité des services rendus et de la mobilisation de l'intelligence collective des acteurs. Les organisations cherchent à devenir plus agiles, plus organiques et à responsabiliser les équipes pour décentraliser la prise de décision. C'est avec cette logique que la prochaine section présentera le mode de gestion agile ainsi que le mode organique.

### Les perspectives d'organisation et de gestion plus agiles et organiques : définition et caractéristiques

#### L'organisation agile

Née du concept d'agilité organisationnelle qui remonte aux années 90 (Littler *et al.* 2003 ; Groeneveld & Kuipers, 2014; Lima & Dalmas, 2017), sa popularité s'est accrue récemment avec l'avènement de la méthode agile dans le secteur des technologies de l'information, plus précisément dans la conception de logiciels. 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).

**L'organisation agile** renvoie plutôt aux notions d'adaptation au changement, d'apprentissage, de réactivité, de flexibilité, d'innovation et de travail en équipe multifonctionnelle où doivent être alignées plusieurs composantes (stratégie, structure, processus, personnes, leadership, technologies) dans un tout

cohérent. Elle est caractérisée par l'importance et la présence de **l'orientation client** et de **l'engagement des employés** au sein des équipes de travail.

Afin d'illustrer les caractéristiques de l'organisation agile au sens du design organisationnel, nous retenons la grille synthèse de la firme *McKinsey* (Aghina et al., 2017 ; De Smet et al., 2018 ; Visser et Di Leo, 2018).

Figure 5: Grille synthèse de McKinsey

Trademark		Organizational agility practices
 <p>Strategy</p>	<p>"Boxes and lines" less important, focus on action</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Shared purpose and vision</li> <li>▪ Sensing and seizing opportunities</li> <li>▪ Flexible resource allocation</li> <li>▪ Actionable strategic guidance</li> </ul>
 <p>Structure</p>	<p>Network of empowered teams</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clear, flat structure</li> <li>▪ Clear, accountable roles</li> <li>▪ Hands-on governance</li> <li>▪ Robust practice communities</li> <li>▪ Active partnerships and network</li> <li>▪ Open physical and virtual environments</li> <li>▪ Fit-for-purpose accountable cells</li> </ul>
 <p>Process</p>	<p>Rapid decision and learning cycles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapid iteration and experimentation</li> <li>▪ Standardized ways of working</li> <li>▪ Performance orientation</li> <li>▪ Information transparency</li> <li>▪ Continuous learning</li> <li>▪ Action-oriented decision making</li> </ul>
 <p>People</p>	<p>Dynamic people model that ignites passion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cohesive community</li> <li>▪ Shared and servant leadership</li> <li>▪ Entrepreneurial drive</li> <li>▪ Role mobility</li> </ul>
 <p>Technology</p>	<p>Next generation enabling technology</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolving technology architecture, systems, and tools</li> <li>▪ Next-generation technology development and delivery practices</li> </ul>

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 ceux 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.

## L'organisation organique

**L'organisation organique** est apparue à la fin des années 50, à la suite des travaux de Burns et Stalker (1961 ; revue et augmenté en 1994). À la lecture des travaux de Morgan (1999), il est possible de voir l'organisation organique comme un organisme tel que le cerveau, un flux de transformation ou une culture, par exemple.

Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- Une structure plus souple,
- Une hiérarchie moins formelle,
- Une décentralisation de la décision,
- Une responsabilité partagée,
- Une communication verticale et horizontale,
- Les règles et procédures sont utilisées comme guide plutôt qu'outils de contrôle,
- Une valorisation des compétences expérimentielle,
- Un leadership facilitant,
- Une facilitation de la collaboration au lieu du contrôle et de la domination.

## L'entreprise Opale et l'holocratie : deux formes d'organisation organique

À travers la documentation, deux formes contemporaines d'organisations organiques sont régulièrement nommées : l'entreprise Opale et l'holocratie. Elles représentent des formes absolues et catégoriques d'organisation organiques. Bien que ces formes d'organisation soient loin de la réalité de la fonction publique, elles permettent tout de même d'inspirer des réflexions intéressantes et de voir jusqu'où peut être poussé le concept.

### *L'organisation Opale*

Suivant ses propres travaux concernant la caractérisation des paradigmes organisationnels, Laloux (2014, 2015) définit l'organisation Opale comme une organisation se distinguant des organisations traditionnelles par son autogestion (*self-management*), son autonomie et sa capacité de mettre de l'avant l'intelligence collective dans un but évolutif.

Laloux (2014-2015) identifie trois grands principes définissant ces organisations :

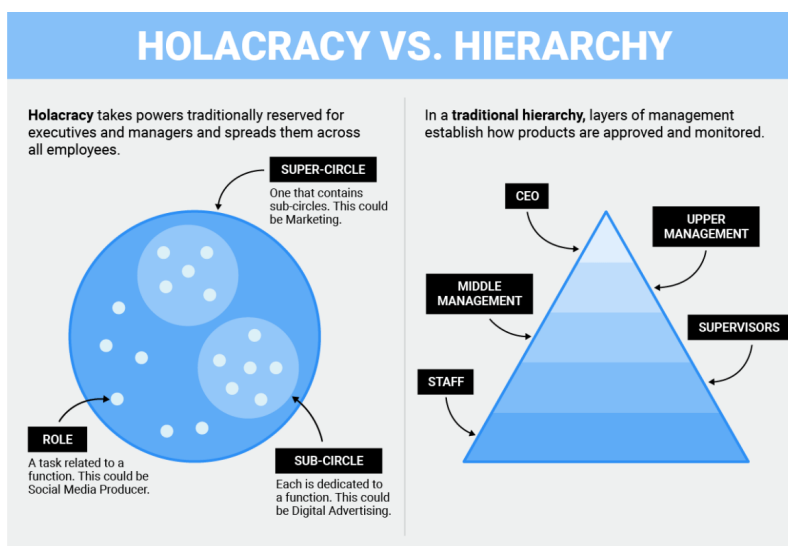
- L'autogouvernance : autorité - leadership partagé selon une logique de rôle et de compétences et non de statut et de poste, relations interconnectées en réseau, transparence et accessibilité de l'information, autonomie dans la prise de décision en intégrant les conseils de collègues/experts (*advice process*), équipes autonomes construites sur des relations de confiance fortes, contexte d'apprentissage organisationnel ;
- La 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 ;
- La 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.

Le cas de la société Buurtzorg, présenté plus loin, et regroupant 10 000 professionnels de la santé, représente un bon exemple de ce modèle d'organisation.

### L'holocratie

En ce qui concerne l'holocratie, celle-ci représente une forme d'organisation Opale et désigne une entité qui est à la fois un tout et une partie d'un tout plus grand. De par sa définition, une organisation holocratique se manifeste par des cercles dédiés à des zones de responsabilités à réaliser, composés de personnes pouvant jouer de multiples rôles (selon les besoins et les talents). Chacun de ces cercles sont regroupés dans un cercle plus grand représentant l'organisation ou une partie de l'organisation. L'holocratie est présentée et comparée dans la figure ci-dessous.

Figure 6: L'holocratie : une structure cellulaire



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

D'après Kamensky (2016), les organisations holocratiques se distinguent par **trois principes essentiels** :

1. La conception de rôles correspondant aux capacités individuelles ;
2. La prise de décision plus proche des opérations ;
3. La réponse rapide aux nouveaux besoins du marché.

Ces principes se reflètent au cœur même des **caractéristiques** qui définissent l'holocratie :

- 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 ;
- 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 ».

Comme le montre l'encadré suivant, l'évolution vers des modes d'organisation et de gestion holocratiques est possible, mais demande beaucoup d'engagement et de persévérance dans le temps.

*Encadré 1: 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, le PDG du Groupement, Michel Bundock, 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, 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 Michel 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**, Michel 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.*

La présente section vise à identifier des éléments associés aux modes d'organisation agile et organique qui seraient davantage transférables à la fonction publique québécoise.



# L'organisation agile et organique : quelle perspective transférable pour la fonction publique ?

Maintenant que nous avons défini individuellement les organisations agiles et organiques avec leurs caractéristiques respectives, il s'avère possible de combiner les deux formes d'organisation. Selon un rapport de Deloitte *Development LLC* (2019), les organisations agiles et organiques se définissent par les **caractéristiques** suivantes :

- Elles sont centrées sur les buts et non sur les profits ;
- Elles sont centrées sur les clients et non sur l'interne ;
- Elles adoptent un réseau d'équipes flexibles et non la hiérarchie ;
- Elles reflètent 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 vu 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

Dans l'objectif de fournir une forme d'organisation et de gestion plus agile et organique (GAO), ces caractéristiques ci-dessus sont prises en compte et nous amènent à présenter une approche plus réaliste pour la fonction publique.

Reprenant les caractéristiques énumérées précédemment, il s'avère que les organisations agiles et organiques peuvent s'apparenter à l'organisation en équipes responsabilisées. C'est cette perspective que nous voulons davantage mettre de l'avant.

## Du travail en équipe à l'équipe de travail responsabilisée

L'équipe responsabilisée est une composante incontournable de l'organisation agile et organique. En effet l'autonomie des équipes et leur capacité à décider localement facilitent la réactivité de l'organisation par rapport aux aléas de son environnement interne et externe. Ainsi 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 spécifiquement, 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).

Plusieurs études empiriques montrent généralement un effet positif des équipes responsabilisées sur la performance organisationnelle (Rousseau et Aubé, 2010 ; Cohen et Ledford, 1994). Selon ces derniers, les données montrent que les groupes plus responsabilisés et 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 **conditions favorisant la mise en œuvre de l'équipe responsabilisée**, Magpili et Pazos (2018) 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 ; 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 plus autonomes et responsables 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.

### Implications des modes d'organisation plus agiles et organiques sur les modèles de leadership et le profil de compétences des gestionnaires

L'adoption de modes d'organisation et de gestion plus agiles et organiques par la mise en place d'équipes responsabilisées comporte son lot d'avantages, d'opportunités et de défis, et ce à plusieurs niveaux. On insistera sur les modèles de leadership appliqués aux équipes responsabilisées et le profil de compétences de gestionnaires d'équipes.

La recherche sur les équipes responsabilisées montre que le leadership de gestion est toujours nécessaire, mais qu'il s'exerce différemment. Toutefois, peu importe le choix de l'organisation quant au rôle du leader, il est crucial de déterminer le style de leadership qui sera le plus approprié à l'efficacité des équipes plus autonomes et responsabilisées.

Parmi les styles de leadership les plus nommés dans un contexte d'équipe autonome et responsabilisée, le **leadership habilitant** (ex. : coaching, facilitateur) ou encore le leader accepte d'être un **véritable serviteur** seraient à prioriser pour les équipes de travail (Stewart, 2006 ; Nobles, 2019) En adoptant ainsi ce type de leadership par les cadres, il est plus facile pour les employés de se motiver et de devenir autonomes sans la pression d'un supérieur immédiat.

#### Leadership d'habilitation

Le leadership d'habilitation est défini par Amundsen et Martinsen (2014) comme des comportements visant le partage du pouvoir avec les subordonnés à travers leur autonomisation (*empowerment*). Ce type de leadership est souvent approprié pour les organisations qui cherchent à accorder une plus grande autonomie et plus de responsabilités à leurs équipes, comme c'est le cas des équipes semi-autonomes ou autogérées, puisqu'il focalise sur 2 dimensions clés : le soutien à l'autonomie et le soutien au développement professionnel (Rousseau et Aubé, 2020).

Ce type de leadership est associé à des effets positifs sur la performance des équipes et de l'organisation (Amundsen & Martinsen, 2015; Vecchio, Justin, & Pearce). Citons notamment : une plus grande créativité et innovation de la part des équipes, une meilleure mobilisation (Rousseau & Aubé, 2020), une meilleure satisfaction au travail, un meilleur engagement au travail, ainsi qu'un plus grand partage des connaissances (Kim, Beehr, & Prewett, 2018). Le leadership d'habilitation est par ailleurs associé à des relations interpersonnelles plus solides ainsi qu'à une plus grande confiance et satisfaction envers le leader, ce qui n'est pas étonnant puisque le leader habilitant, en servant d'exemple et en créant une atmosphère de confiance et de soutien, permet aux membres de son équipe d'acquiescer les comportements appropriés et de les mettre en œuvre à leur tour (Kim, Beehr, & Prewett, 2018; Rousseau & Aubé, 2020).

#### Leadership serviteur

Conceptualisé dans les années 70, le leadership serviteur connaît un regain de popularité ces dernières années avec l'avènement des nouveaux modes d'organisations (notamment l'organisation opale de Laloux (Jack, 2018). Il peut être défini comme la volonté de s'assurer que les besoins les plus prioritaires des autres sont satisfaits en premier (Greenfield.org/what-is-servant-leadership/). Le leadership serviteur met davantage l'accent sur les comportements qui se concentrent sur le développement des membres de l'équipe que sur ceux glorifiant le leader (Hale et Fields, 2017).

Le leadership serviteur repose sur de nombreuses compétences personnelles telles que l'altruisme, le courage ou encore l'humilité (Anderson & Sun, 2017; Jack, 2018). Pour Anderson et Sun (2017), le leadership serviteur se caractérise également par la capacité à cartographier les problèmes et conceptualiser des solutions innovantes, mais aussi par la mise en place de l'imputabilité des membres des équipes sur des dimensions qu'ils contrôlent.

En plus de faire évoluer leur style de leadership, les cadres doivent posséder certaines compétences afin de naviguer avec ce type d'équipe. À travers la documentation, il s'avère que le coaching ainsi que la gestion des conflits représentent des compétences incontournables à maîtriser par les gestionnaires dans un contexte d'organisation agile et organique (Druskat et Wheeler, 2004; Elloy, 2005; Kemensky 2016; Magpili et Pazos, 2018). Toutefois, ce n'est pas tout, les gestionnaires se doivent également d'adopter un rôle d'habilitation. Pour finir, un gestionnaire d'équipe en situation de GAO se doit de développer certaines compétences qui peuvent sembler moins conventionnelles, mais qui n'en demeurent pas moins tout aussi importantes, notamment, la résilience, la capacité d'apprendre des erreurs pour ne nommer qu'eux (Magpili & Pazos, 2018).

La question du rôle et des compétences du gestionnaire de proximité (cadre intermédiaire) dans les nouveaux modes d'organisation de la fonction publique est largement documentée dans la revue de littérature du même titre, produite dans un projet de recherche complémentaire à celui-ci<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Benomar, N., Fortin, A.-H. (2020) « Rôles et compétences des gestionnaires et employés dans les nouveaux modes d'organisation – Revue de littérature ». Pôle santé HEC Montréal. 76 p. En ligne : [https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2021/06/Revue-de-documentation-Gestion-de-Proximite\\_27-03-2021.pdf](https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2021/06/Revue-de-documentation-Gestion-de-Proximite_27-03-2021.pdf)

# Comment se transformer ? Apprentissages issus de la littérature – Présentation et analyse de 8 cas.

L'objectif de cette section est d'illustrer certains concepts documentés dans notre revue de la documentation académique et professionnelle, par la présentation de cas réels, retrouvés dans le milieu du travail. Un rapport détaillé<sup>4</sup> composé de 8 cas d'organisations ayant opté pour l'adoption soit d'une gestion en mode matriciel et transversal (GMT) ou d'une gestion agile et organique (GAO) a été réalisé à partir de données secondaires, c'est-à-dire construites à partir d'une documentation existante, qu'elle soit publiée ou non.

La précédente revue de documentation met en évidence l'importance accordée à la contextualisation de l'organisation quant à l'adoption de ces modèles de gestion. Ainsi, chacun de ces 8 cas cherchent à illustrer le caractère changeant, variable et unique du déploiement de ces modèles de gestion GMT et GAO. On trouvera dans cette section de brefs résumés des cas présentés où nous tentons de mettre en évidence les intentions des leaders et les transformations opérées en tenant compte de leurs contextes (pourquoi), les objectifs recherchés et le mode d'organisation retenu (vers quoi), ainsi que de l'approche de mise en œuvre et des facteurs clé de succès pertinents à leur contexte organisationnel (comment). Également, nous avons ajouté les apprentissages de chaque cas qui reflètent les facteurs de succès qui ont contribué à la mise en place de la GMT ou de la GAO, ainsi que les difficultés rencontrées et les défis surmontés.

## Premier cas : GMT / Pôles de transfert HEC Montréal

En 2008, dû à certaines compressions budgétaires importantes dans les universités ainsi que plusieurs projections quant à l'avenir des grandes écoles de gestion, le HEC Montréal a mis sur pied la création de pôles de transfert. Pour se faire, elle a employé la gestion en mode transversal. Les objectifs principaux étaient de développer de nouvelles capacités stratégiques afin de se démarquer dans de nouveaux domaines de connaissances. Misant sur l'interdisciplinarité et l'intersectorialité, et ce dans toutes ses sphères, les pôles de transfert devaient aussi développer de nouvelles sources de fonds propres. La création de pôles a nécessité l'engagement de plusieurs acteurs. Dès le démarrage du projet, il a fallu identifier un leader stratégique, assurer la mobilisation de professeurs de disciplines différentes et créer le pairage professeurs-champions. Le processus était composé de plusieurs étapes non négligeables telles que la priorisation des thématiques en lien avec les pôles, l'approche incrémentale de déploiement, l'élaboration d'un plan d'affaires, l'instauration de rencontres de suivis et le développement d'une stratégie de communication.

Les résultats sont nombreux, positifs et reflètent les attentes espérées autant pour HEC Montréal que pour les Pôles, mais également pour les professeurs. Plusieurs facteurs de succès soulevés ont permis cette réalisation, notamment le respect au cœur du métier enseignement / recherche, l'approche collaborative et l'approche contextualisée de structuration dans chaque pôle en plus du soutien du directeur de HEC Montréal. Finalement, certaines difficultés ou défis ont été adressés : une difficulté à saisir le fonctionnement de ces nouvelles entités et leur positionnement par rapport aux départements d'enseignement et groupes de recherche classiques, une préoccupation quant à l'implication et l'engagement des professeurs (res) entre les pôles multidisciplinaires et leurs unités de base (département) et une sous-estimation de l'alignement des services de soutien administratif en lien avec les besoins des pôles transversaux.

---

<sup>4</sup> Michel, G., Jacob, R. (2020) La gestion en mode matriciel et transversal (GMT) et la gestion agile et organique (GAO) – Présentation et analyse de 8 cas de données secondaires. Rapport du Pôle santé HEC Montréal, 60 pages. En ligne : <https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2021/06/Rapport-Cas-secondaires-02-10-GMT-GAO.pdf>

## 2e cas : Gestion par équipes de travail responsabilisées / Alcoa – Aluminerie de Deschambault

Le projet a vu le jour en 1989, alors que le contexte des affaires valorisait les structures organisationnelles plus aplaties et la reconnaissance des personnes. L'usine d'Alcoa Deschambault valorisant la qualité de vie au travail désirait créer des équipes de travail responsabilisées. En adoptant le projet, plusieurs objectifs étaient poursuivis : le désir de maintenir de hauts standards en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement, d'assurer le bon maintien des relations par la communication ouverte et de viser l'excellence et d'encourager la formation continue.

Durant le processus, l'usine Alcoa a instauré une pyramide organisationnelle inversée (supervision minimale), mettant en première ligne les équipes de travail polyvalentes responsabilisées, suivi des chefs de section et pour finir l'équipe de direction. Une fois, les priorités annuelles établies et présentées à l'ensemble des employés, les secteurs et les équipes ont développé leurs plans d'action. L'usine d'Alcoa s'est également assurée de la compatibilité des valeurs au moment de l'embauche et du développement de son personnel. L'entreprise a misé sur une meilleure communication entre les employés et les dirigeants (politique de porte ouverte), un partage du pouvoir vers les équipes et une culture d'amélioration continue où tous ont un rôle à jouer. Cette approche s'est avérée être bénéfique puisqu'aujourd'hui, l'entreprise jouit d'un très faible taux de roulement du personnel et figure parmi les meilleurs employeurs du Canada et accueille le Centre d'excellence mondial des alumineries Alcoa pour ses performances remarquables. Les employés sont engagés et fiers, les coûts – de production ou indirects – sont moindres et l'usine est devenue une référence mondiale en matière de gestion de l'eau. Concernant les facteurs de succès, dès le début, Alcoa s'est assurée d'établir une cohérence ainsi qu'un maintien de sa philosophie, de favoriser une communication directe, bidirectionnelle. Toutefois, durant le processus, l'usine d'Alcoa a aussi dû faire face à différents obstacles, plus particulièrement sur le plan de la gestion de main-d'œuvre et sur le développement des leaders habiles à œuvrer dans ce milieu.

## 3e cas : GMT / CRDI Normand- Laramée

C'est en 2010, poussé par une redéfinition des rôles et des responsabilités des différents acteurs du réseau de la santé à la suite de la création des CSSS (2005), et désirant offrir des services de deuxième ligne davantage intégrés, que le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) Normand – Laramée s'est tourné vers une gestion en mode matriciel. Les principaux objectifs derrière cette évolution visaient une culture professionnelle fondée sur l'efficacité et la performance où on privilégierait le travail collectif ainsi que le partage des responsabilités dans l'atteinte d'un résultat final qui répond directement aux besoins des patients. Pour réaliser le virage matriciel, il a fallu créer un comité de gestion stratégique et s'assurer d'avoir un spécialiste en gestion de performance qui assure la coordination de l'ensemble des projets. Dès le démarrage de celui-ci, une évaluation de l'environnement tant externe qu'interne a été réalisée et cinq équipes projet devant travailler à augmenter l'accessibilité, la qualité et la continuité des services offerts à la clientèle ont été créées et chapeautées par le comité de direction. Une fois les acteurs ciblés, les définitions d'objectifs établis, le centre s'est assuré de définir le travail qu'il faudrait accomplir. Également, le directeur général a effectué une tournée du personnel afin de réduire l'écart entre son discours à la direction générale et ce qui se passe concrètement sur le terrain. Ce désir de maintenir une bonne communication et une cohérence s'est aussi établi entre le directeur général, les coordonnateurs et les cadres.

Concernant les résultats, plusieurs changements majeurs sont survenus, notamment au niveau du modèle de gouvernance, de l'allocation des ressources ainsi que des pratiques de gestion. Ce changement culturel a pu se faire grâce à plusieurs incontournables, c'est-à-dire l'alignement des actions avec les enjeux stratégiques, la mesure des impacts, mais également le déploiement d'efforts à plusieurs niveaux. Finalement, les principaux défis auxquels a dû faire face le CRDI Normand- Laramée sont l'identification

des objectifs et indicateurs de performance, le manque de familiarité avec les approches de gestion et une certaine confusion quant aux différentes terminologies employées pour mettre à jour la GMT.

#### 4<sup>e</sup> Cas : GMT – Communautés / Communities@Work Schneider Electric (SE)

En 2011, avec l'évolution des technologies sociales et collaboratives, l'entreprise Schneider Electric (SE) désirait délaisser l'approche Produit pour se tourner vers une approche Solutions et une plus grande collaboration entre les équipes. Toutefois, cette transition nécessitant des connaissances applicatives partagées, l'entreprise souhaitait créer en 3 ans, 30 nouvelles communautés de pratiques (CoP) actives dans la promotion de la collaboration dans trois domaines critiques (R&D, les ventes et la fourniture de solution). La création de ces CoP avait également pour but d'accroître le partage de connaissance et la collaboration interne et de briser les silos organisationnels déjà établis.

Pour réaliser la transition, Schneider Electric a recruté un chef de projet qui possédait l'expérience nécessaire en gestion et une *core team* nommée *community leaders network* a été construit afin d'assurer l'animation des CoP. Pour chacune des communautés, les normes et règles ont été bien définies pour assurer le maintien et le bon déroulement des CoP. Dès le démarrage du projet, un recensement des communautés survivantes d'un projet antérieur (2003-2007) a été effectué. Le chef du projet a présenté un plan d'action à trois membres du comité exécutif (TI, RH et Stratégie) et l'équipe de projet, composée de cadres, devaient assigner un pourcentage de temps à la mise en œuvre du programme de déploiement de communautés de pratiques. Un projet pilote a été réalisé en 2011. Les résultats s'avèrent être positifs à différents niveaux : pour l'engagement des membres, pour l'efficacité et la productivité de l'entreprise, ainsi que pour la qualité et l'amélioration du service auprès des clients. Les facteurs de succès regroupent plusieurs valeurs qui ont guidé les actions prises, telles que l'importance de l'animation, de la confiance et de la reconnaissance de l'expertise des contributeurs. Globalement, un obstacle central s'est démarqué, celui de s'assurer de développer, au démarrage du projet un langage commun concernant ses différents éléments (équipe de projet, communauté d'intérêts, communauté de pratique, etc.), afin d'être cohérent et compris de tous.

#### 5<sup>e</sup> Cas GMT et GAO : Évolution culturelle orientée clients et résultats/ Service Public Fédéral (SPF), Sécurité sociale de Belgique

À l'occasion du déménagement et du regroupement des différents services du SPF, le comité de direction a lancé un processus multilatéral intitulé NoVo. En optant ainsi vers une culture orientée vers les clients et les résultats, le secteur de la sécurité sociale de Belgique avait pour objectif principal de regrouper le personnel de l'administration centrale dans un environnement de travail « dynamique » avec une numérisation maximale des informations et des activités. L'adoption du projet a impliqué plusieurs acteurs ayant des tâches et des responsabilités qui leur étaient propres. Le PDG est appuyé dans ce changement par un comité directeur (CD) et une équipe de gestion de projets. Plus de 150 agents issus de toutes les directions générales et services d'encadrement sont impliqués dans des groupes de travail. Tous ces acteurs sont accompagnés par un groupe de 15 consultants qui offrent du coaching à plusieurs niveaux.

Le processus comprend 6 grands axes sur lesquels des changements de cap majeurs sont opérés : clients, résultats, environnement de travail, numérisation, information et communication. Les résultats obtenus sont multiples et impressionnants: une augmentation de la productivité annuelle moyenne de 10 %, une réduction de l'usage du papier de 78%, une économie de 70% des coûts liés aux espaces de bureau, ce qui équivaut à 6 millions d'euros par an, mais également le secteur belge s'est retrouvé être celui qui possédait le taux le plus bas quant à l'épuisement professionnel et l'absentéisme, entre autres choses. Parmi les facteurs de succès, la participation des acteurs se trouve être un incontournable, tout comme une définition claire des valeurs et des normes communes, ainsi qu'une valorisation de la motivation des individus et de leur autonomie décisionnelle. Les principaux problèmes rencontrés sont les suivants : une



action syndicale pour résister au changement de culture s'est organisée, ce à quoi l'organisation a répondu par la mise en place d'un comité d'accompagnement. Les cadres n'acceptant pas les nouvelles façons de travailler n'ont pas été remerciés, mais plusieurs ont choisi de quitter l'organisation d'eux-mêmes.

## 6e cas GMT / Municipalité de Turku en Finlande

Désignée comme étant la ville la plus ancienne de la Finlande, Turku souhaitait ardemment renouveler le système de gestion. C'est avec ce désir que la municipalité a décidé en 2013 d'adopter la gestion matricielle et transversale. Les objectifs visaient essentiellement à combiner l'efficacité de la gestion fonctionnelle avec la flexibilité et la réactivité d'une organisation multi-divisionnelle, à améliorer la gestion et la prise de décision, ainsi que la productivité et la capacité de la municipalité à se réinventer. Les différents acteurs impliqués dans le processus se trouvent à être l'administration centrale, le maire de la ville, des directeurs de divisions et les directeurs de 5 fonctions transversales : RH, services juridiques, recherche et développement, affaires financières et communication et marketing. Afin de mener à bien le projet, la municipalité s'est préoccupée lors du processus de définir et de désamorcer les différents conflits qui subvenaient à travers l'implantation et ce, qu'importe la forme du conflit. Par exemple, il peut s'agir d'un conflit structurel, de processus ou encore de ressources.

Les résultats sont mixtes. La coopération et la communication entre les divisions et l'administration centrale se sont améliorées, mais la vision cohérente n'a pas été complètement réalisée. Par ailleurs, même si Turku est parvenue à offrir un nouveau forum de discussion et de résolution de problème au sein des groupes de pilotage transversaux, la capacité à réaliser le changement est limitée principalement en raison d'un manque de pouvoir de décision. La création d'une vision cohérente s'est avérée être l'un des facteurs de succès, tout comme la compréhension de la culture organisationnelle, la définition claire des rôles et des responsabilités de chacun. Parallèlement, on reconnaît l'importance d'accorder une attention particulière quant à la sélection et au développement des chefs d'équipes multidisciplinaires. Pour finir, les principales difficultés auxquelles a dû faire face Turku se sont manifestées à travers l'acceptation psychologique de la structure ainsi que l'engagement constant des individus face aux changements occasionnés par l'adoption de la structure matricielle.

## 7e Cas GAO : Équipes autogérées / Buurtzorg

En 2006, les Pays-Bas faisaient face à de nombreux défis quant aux services infirmiers, tels que la fragmentation des services, les coûts élevés, pénurie d'infirmières, etc. C'est dans ce contexte que Buurtzorg, aussi traduit par « soins de quartier », désire offrir une réévaluation et un repositionnement modernes de l'ancienne pratique des soins infirmiers à domicile. Guidé par une philosophie fondée sur la simplification des procédures, des règles et de la communication afin de se concentrer sur le métier et les patients, l'objectif était d'offrir des soins à domicile de qualité et personnalisés selon une approche holistique de la personne, soutenus par une relation de type patient-partenaire de proximité. Avec comme objectif final de rendre le patient le plus autonome possible, ces objectifs sont directement reliés avec les trois principes de base du stade Opale, c'est-à-dire : le self-management, l'unité et la raison d'être. Cette OBNL regroupe 10 000 infirmières.

Afin de devenir des équipes autogérées, Buurtzorg a prédéfini explicitement 7 rôles qui définissent les infirmières. Ces rôles, qui regroupent différentes responsabilités qui leur sont propres, sont les suivants : *The main role, the Team Player, the Housekeeper, the Informer, The Developer, The Planner, The Mentor*. Les infirmières se partagent ces différents rôles au sein des équipes et sont aussi responsables de l'ensemble du processus et de l'organisation des soins sur chaque territoire. Basée sur la confiance, la structure offre une autonomie optimale et une absence de hiérarchie. Chaque équipe intervient sur une zone géographique limitée – ce qui favorise l'approche expérience client- créant ainsi des réseaux informels d'entraide, de partage de bonnes pratiques. Les équipes reçoivent le soutien d'une organisation centrale

simple et d'un réseau d'une vingtaine de coachs. Des réunions d'équipe sont conduites selon la méthode orientée solutions (méthode SDMI). Les infirmières bénéficient également de communautés de pratique pour le partage de bonnes pratiques et l'entraide mutuelle à distance.

Les résultats peuvent être présentés comme suit : un impact social positif et encourageant (économie moyenne de 400\$ par patient comparé à l'hospitalisation), un déploiement international dans 25 pays, des clients (no. 1 parmi 300 établissements de santé aux Pays-Bas) et des employés satisfaits (niveau d'engagement de 9,5 / 10). Ce modèle d'organisation a valu à Buurtzorg plusieurs nominations et reconnaissances. Buurtzorg relève sept facteurs de succès: la satisfaction au travail, l'approche de proximité, la satisfaction du client, l'exploitation des réseaux, le lean management, les outils technologiques intelligents et la normalisation.

### 8<sup>e</sup> cas : GAO, Usine IBM Bromont.

Fondée en 1972, IBM Bromont transforme les puces de semi-conducteurs les plus évoluées du monde en solutions microélectroniques. Le contexte dans lequel se trouve l'entreprise se caractérise par un secteur industriel en évolution technologique très rapide où la concurrence mondiale est présente, l'environnement de travail est complexe et les clients sont toujours plus exigeants. Face à cette réalité, IBM Bromont désire d'une part, devenir une entreprise manufacturière organique, agile, innovante, reconnue mondialement, et ce, sous toutes ses sphères et d'autre part, elle désire bâtir un avantage concurrentiel durable basé sur les personnes.

Pour s'y faire, tout le personnel de l'entreprise a été habilité et impliqué dans le déploiement du mode d'organisation agile et la sélection d'un parrain et de champions a été réalisée. Ayant recours à une stratégie d'apprentissage incrémentale plutôt que radicale, l'évolution de l'organisation s'est faite par boucle d'apprentissage et de manière continue au fil des années. En 2013, l'approche organique est incarnée par la stratégie d'amélioration continue et collective *Lean-O-vation*, elle-même basée sur une approche de Système de Gestion au Quotidien qui mobilise l'intelligence collective de tous les personnels. Les retombées sont positives, puisque IBM Bromont est devenue l'une des usines les plus performantes au monde dans son créneau industriel. Reconnue comme un chef de file mondial dans son secteur, sa réputation en matière de qualité, de fiabilité, d'innovation et de créativité est sans équivoque. Même si l'entreprise est recherchée pour son milieu de vie, celle-ci a connu une grande difficulté à maintenir plusieurs éléments dans l'implantation du modèle de gestion : maintenir la spécificité du mode de structuration dans l'entreprise globale IBM, maintenir l'équilibre entre les différents besoins et maintenir sa capacité à se renouveler constamment dans un contexte d'affaires dit VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

# Comment se transformer ? Apprentissages issus de cas terrain – Présentation et analyse de cinq cas.

Toujours dans l'objectif d'illustrer le caractère contextuel de l'organisation derrière l'adoption d'une GMT ou d'une GAO, la prochaine section présente cinq autres cas issus des secteurs public ou parapublic au Québec ayant adopté une approche de gestion matricielle et transversale ou plus organique et agile. Ces cas ont été rédigés d'une part, grâce à des entrevues semi-dirigées auprès d'acteurs impliqués dans le processus de chacune de ses organisations, d'autre part, en ayant recours à certains documents et rapports fournis par les organisations.

Les 5 cas synthétisés sont les suivants :

- La Ville de Québec,
- HEC Montréal,
- Le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL)
- La société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- Le centre d'expertise en santé de Sherbrooke (CESS)

Pour les fins de ce rapport, ces cas sont présentés sous forme de court résumé. Nous vous invitons à lire le rapport original pour voir les versions longues des cas<sup>5</sup>.

## 1<sup>er</sup> Cas / GMT : Gestion unifiée et transversale des activités au Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire de la Ville de Québec

Depuis 2002, après de multiples transformations, la Ville de Québec s'est retrouvée avec six directeurs et six systèmes de gestion (correspondant aux arrondissements) pour chacun des quatre services suivants : relations avec les citoyens et soutien administratif; gestion du territoire; travaux publics; culture, loisirs et vie communautaire. Soucieuse d'offrir des services de qualité et uniformes, la Ville de Québec crée la direction générale adjointe des services de proximité (DGA-SP) avec pour objectif d'instaurer un projet de réorganisation appelé « Vers une gestion unifiée des activités ». C'est dans cette perspective que le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire (SLVC) de la Ville de Québec a opté pour le déploiement de la gestion matricielle et transversale (GMT).

La DGA- SP regroupe sous une seule Direction le système de gestion pour chacun des services de proximité offerts aux six arrondissements. Chaque service représente un processus imputé à une personne ayant la responsabilité pour l'ensemble du territoire de la ville. De ce fait, la DGA-SP passe d'une approche de gestion par division territoriale à une approche de gestion par processus, ceux-ci étant déployés à trois niveaux distincts : stratégique, opérationnel et soutien.

Les acteurs impliqués dans le processus d'unification des services proviennent de plusieurs niveaux hiérarchiques. Quant au processus de déploiement, celui-ci s'est déroulé sur près d'un an et demi. La première étape consistait essentiellement à regrouper les activités du SLVC dans le but d'asseoir la réflexion sur l'approche transversale. L'étape suivante avait pour objectif de définir la structure visée, d'identifier les niveaux de processus et de répartir les ressources humaines, matérielles et financières. La troisième étape visait à définir le plan de gestion du changement au niveau du capital humain et des partenaires. Finalement, la dernière étape consistait à déployer la matrice. Bien évidemment, d'un point de

---

<sup>5</sup> Michel, G., Fortin, A.-H., Jacob, R. (2021) *La gestion en mode matriciel, transversal, agile et organique dans les organisations : apprentissages pour la fonction publique québécoise – Présentation et analyse de 5 cas terrain*, Rapport du Pôle santé HEC Montréal. 77 pages. En ligne : <https://poulesante.hec.ca/wp-content/uploads/2021/06/Rapport-Cas-terrain-GMT-GAO.pdf>

vue légal, la démarche a été approuvée par le Service des affaires juridiques. De plus, tout au long du processus, un plan de gestion du changement a été élaboré par le Service des ressources humaines.

En ce qui concerne les résultats, plusieurs éléments ont été observés, notamment une redéfinition du partage des pouvoirs entre les arrondissements et le conseil de Ville, un déploiement du centre des relations avec les citoyens et une optimisation du processus de dotation du personnel occasionnel pour ne nommer qu'eux. Globalement, la matrice a nettement amélioré les processus de communication interne et externe. Pour y arriver, plusieurs facteurs de succès ont contribué à l'adoption de la GMT, tels que la participation de tous les acteurs concernés, dont le syndicat, la présence d'une bonne gestion du changement et l'établissement d'un cadre collaboratif. Les équipes ont rencontré des enjeux au niveau des ressources humaines (réallocation de postes, départs) et quelques défis dans la priorisation de certains besoins.

## **2<sup>e</sup> cas / GMT : Circularité de la collaboration entre la gestion de projet et la gestion du changement dans le déploiement du projet centre-ville à HEC Montréal**

Fondée en 1907, HEC Montréal est la plus ancienne des écoles de gestion au Canada et figure dans les palmarès des meilleures écoles de gestion au monde. Souffrant d'un déficit d'espace chronique et en constante croissance de son nombre d'étudiants, HEC Montréal doit augmenter l'espace dédié aux étudiants et au corps professoral. C'est ainsi que la direction et le conseil d'administration de l'École ont fait le choix stratégique de construire un nouvel édifice au centre-ville de Montréal. Cette nouvelle construction conduite en mode projet représente un exemple illustrant la relation circulaire entre la gestion de projet et la gestion de changement. En effet, ce projet entraîne de multiples changements, à la fois humains, mais aussi technologiques, processuels et dans les aménagements et espaces de travail. Trois objectifs sont définis : créer l'adhésion des employés qui vont déménager et des différentes parties prenantes, optimiser tous les processus de l'École de sorte que le déménagement se déroule en douceur et développer et tester un cadre de référence en gestion du changement pour l'École.

Dès le démarrage du projet, la directrice du projet ainsi que la directrice en gestion du changement ont formé un duo soudé assurant une grande circularité entre la gestion du projet et la gestion du changement, l'un nourrissant l'autre et vice-versa. Plusieurs démarches ont été mises en place pour arrimer les deux gestions ensemble. La directrice de la gestion du changement a défini une stratégie à travers un plan de changement qui incluait sept plans secondaires. Un comité de transition composé de membres de différentes directions et de différents niveaux hiérarchiques a également été formé pour déterminer et gérer des projets de gestion du changement. Plus d'une vingtaine de projets ont été identifiés et sont parrainés par des membres du comité de direction d'HEC Montréal. Outre les outils de gestion du changement, des outils de gestion de projet et de résolution de problèmes en amélioration continue ont été utilisés pour structurer la démarche.

En termes de résultats, la contribution d'employés et de professionnels de différentes directions à ce projet a su favoriser le démantèlement des silos, le partage et le transfert de connaissances entre les différentes directions. De plus, la structure transversale a renforcé le sentiment d'unité et la relation de confiance entre les acteurs qui ont dû interagir ensemble pour la réalisation de ce projet. Parmi les facteurs de succès, on souligne l'importance de l'utilisation de la gestion matricielle, la culture organisationnelle alignée avec le modèle organisationnel choisi, la culture d'entraide et de collaboration, ainsi que le partage de valeurs communes telles que l'innovation et l'excellence. Pour finir, la réalisation d'un projet d'une telle envergure débutant des années avant la construction et le déménagement est un défi pour la mobilisation des individus. En contexte pandémique, l'incertitude et l'imprévisibilité auront aussi été omniprésentes.

### **3<sup>e</sup> Cas / GAO : Le déploiement et la gestion d'équipes multidisciplinaires et responsabilisées au sein d'une organisation publique de grande taille, le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île -de Montréal**

Les CIUSSS et CISSS sont des structures matricielles où les soignants relèvent de plusieurs directions. Déployant d'importants efforts pour organiser les services par trajectoires de soins pour les clientèles ciblées, les CIUSSS et CISSS tentent ainsi d'assurer un parcours fluide entre les différents sites et unités. Cependant, naviguer dans une structure de cette ampleur comporte son lot de complexité et de défis. Afin d'alléger et de faciliter cette trajectoire à travers les différents départements et unités, les CIUSSS et CISSS ont opté pour l'adoption du programme ERAS, aussi connu sous le nom de programme de récupération améliorée après la chirurgie. Il s'agit d'un programme international basé sur les meilleures pratiques qui vise entre autres choses le déploiement et la gestion d'équipes multidisciplinaires et responsabilisées au cœur du programme. En implantant ERAS, trois principaux objectifs sont visés : améliorer l'expérience patient, réduire la durée du séjour des patients en récupération après une chirurgie et diminuer le taux de complications et de réadmissions dans les hôpitaux.

Dès le début, une petite équipe stratégique composée du coordonnateur clinico-administratif de différents hôpitaux ont travaillé en cogestion avec le directeur adjoint de la direction des services professionnels (DPS). Un comité a alors été désigné comme étant le comité central du programme (« *Core Team* ») et s'occupe de définir la structure, le plan d'action et la communication liée au programme. D'autres sous-comités ont été créés : un comité préopératoire, un comité peropératoire et un comité postopératoire, chargés de développer et d'harmoniser leur partie du parcours et de bien les attacher ensemble. Tous les comités sont composés de professionnels de la santé. Une fois l'approbation de l'Institut canadien pour la santé des patients (ICSP) obtenue, le processus s'est déroulé en deux phases : la phase de préparation et la phase de déploiement.

En termes de résultats, depuis le démarrage du programme, plus d'une cinquantaine de chirurgies colorectales ont été effectuées selon le protocole ERAS. Les différentes unités impliquées dans la trajectoire opératoire maintiennent une communication fluide durant le trajet du patient. L'ensemble des acteurs se considèrent responsables du patient qui se trouve plus confiant et rassuré, selon un sondage de satisfaction. On relève également une amélioration de la communication, de la mise en place d'outils de travail, de la transmission d'informations pour ne nommer qu'eux. Parmi les incontournables qui ont facilité l'implantation du programme ERAS, l'équipe mentionne la présence entre autres, du soutien de la haute direction, de l'adhésion mutuelle et volontaire de l'équipe au programme ayant facilité l'engagement de tous dans son déploiement, et des formations données qui ont su créer un langage commun. Finalement, quelques obstacles ont surgi durant le processus, par exemple la difficulté à désigner un coordonnateur ERAS- ce qui a contraint l'équipe d'une surcharge de travail à cause du délai- le changement de membres au sein du comité central, l'absence d'un local dédié uniquement au projet comme lieu de rencontre, ainsi que la mobilisation des équipes qui se trouvait fragilisée par les horaires de travail variables.

### **4<sup>e</sup> Cas / GMT : Opérationnalisation du mode agile dans le cadre du projet CASA à la société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)**

La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) a pour mission de protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route et de contribuer à l'application de plusieurs lois et règlements. Le contexte d'affaire de la SAAQ est marqué par une croissance continue des usagers de la route. Sa clientèle démontre un intérêt accru pour les transactions par voie électronique. Pour s'adapter, la SAAQ doit miser sur des infrastructures technologiques adéquates et c'est pour cette raison qu'elle s'est tournée vers une gestion en mode matriciel et transversal en créant le projet CASA, visant à améliorer l'expérience client et la performance de la SAAQ.



Même si le projet a démarré officiellement en 2017, ses origines remontent jusqu'en 2008, où la SAAQ avait fait le constat de la désuétude technologique de ses systèmes informatiques. Aujourd'hui, plusieurs modifications ont été apportées au plan de développement initial. Les acteurs clés du projet CASA sont représentés par le personnel d'affaire qui connaissent les domaines d'affaires de la société, de spécialistes en technologie de l'information (TI) internes de la SAAQ, ainsi que de consultants provenant de firmes (partenaires externes). Ce projet stratégique est composé de cinq étapes : la planification et l'organisation du projet à partir de travaux préparatoires, la conception des processus, la réalisation des trois livraisons (jalons), l'utilisation de tests intégrés dans le but de s'assurer que le projet répond aux besoins d'affaire de la Société et pour finir la gestion du changement et l'implantation du projet. Cette étape est prévue pour décembre 2022. Du point de vue de la mise en œuvre, CASA s'appuie sur les notions d'Escouade (85 équipes auto organisées), de Tribu (regroupe plusieurs escouades sous un leader), de Chapitre (communautés de pratique regroupant des équipiers – partage d'expertises et de bonnes pratiques), soutenu par des coachs spécialisés en agilité. Un *Scrum* exécutif à chaque semaine et *Scrum* opérationnel (3/4 sem) agissent comme mécanisme de pilotage.

Puisque le projet est en cours de route, les impacts mesurables du projet ne sont pas tous perceptibles. Néanmoins, les tests sont en mesure d'évaluer le projet jusqu'ici. Dès la première livraison, 80% de l'infrastructure technologique devait être mise en place et ce fut le cas. Autre observation, malgré le télétravail la SAAQ affirme que le niveau de motivation des acteurs impliqués dans le projet est élevé, ce qui favorise l'atteinte des objectifs fixés. Trois facteurs de succès ont contribué à la réalisation du projet : une définition claire de l'organisation de l'entreprise et de ses processus, une méthodologie éprouvée et adaptée à la réalité du projet CASA, ainsi que l'établissement d'un partenariat entre les spécialistes internes et les ressources externes. Les principales difficultés soulevées sont : une communication fragilisée en considération du nombre d'acteurs impliqués, des échanges ardues avec les partenaires externes en raison des différences culturelles, des barrières de la langue et des différences de fuseaux horaires et pour finir la pandémie qui a ralenti le projet.

## **5<sup>e</sup> Cas / GMT : Les communautés de pratique comme modèle de gestion des connaissances et de développement de nouvelles capacités transversales au sein des organisations : la démarche du Centre d'expertise en Santé de Sherbrooke (CESS)**

Les communautés de pratiques représentent un mode de gestion transversale qui permet de contrer « l'effet silo » en favorisant le partage de bonnes pratiques, l'entraide mutuelle et l'innovation collaborative. Parmi les services que le Centre d'expertise en santé de Sherbrooke (CESS) offre à ses partenaires, il y a l'accompagnement pour la mise en place de communautés de pratique. Dans les 10 dernières années, le CESS a su déployer 37 communautés de pratique, dont 27 sont encore actives aujourd'hui. Plusieurs enjeux à considérer dans la mise en place de communautés virtuelles de pratiques (CvP), par exemple la gestion la mise en valeur de la contribution des participants, le choix des plates-formes et leur animation afin de susciter la participation et l'appropriation par les membres.

Le CESS supporte le déploiement de communautés au niveau de plusieurs acteurs, tels que : les parrains, les membres (participants), un comité d'orientation, un animateur de communauté, un animateur de processus, des contributeurs externes, des facilitateurs, des membres expérimentés et moins expérimentés. Tous possèdent des rôles spécifiques au bon déroulement d'une communauté virtuelle de pratique. La création d'une CvP se fait à partir d'un besoin identifié (ex. : qui peut provenir d'une initiative émergente («bottom-up») ou descendante («top-down»). Celle-ci peut provenir de praticiens qui souhaitent se regrouper ou encore par une organisation qui souhaite offrir une CvP comme moyen de se développer. Certaines étapes génériques constituent les conditions gagnantes à la mise en place d'une CvP : identifier le besoin pour lequel une CvP est envisagée, analyser les capacités des parrains et du noyau de membres les plus motivés à contribuer et à participer, établir une charte d'engagement de la communauté, identifier les moyens d'échanges appropriés à la CvP et pour finir lancer la communauté en ligne.



Les impacts du développement d'une CvP au sein d'un réseau interorganisationnel comme celui de la santé sont multiples : une plus grande efficacité intraorganisationnelle, plus de vélocité dans la résolution de problèmes et le renforcement des réseaux internes et externes de l'organisation. En ce qui a trait aux facteurs de succès, on souligne l'importance des parrains engagés, l'objet ou la thématique choisi en fonction du potentiel de développement ou encore, un nombre suffisant d'heures d'animation. De plus, il faut être attentif à la dynamique de participation et s'assurer d'un engagement clair à tous les niveaux hiérarchiques d'une organisation participante. Pour ce qui est des défis, il s'avère que la taille des CvP peut devenir problématique si elle n'est pas adaptée aux besoins, tout comme le renouvellement périodique des membres, qui peut venir la fragiliser.

## Analyse transversale des cas terrain

Prenant un pas de recul sur les cas présentés, on peut facilement reconnaître que l'adoption ou l'implantation d'un mode de gestion matricielle et transversale (GMT) ou encore un mode de gestion organique et agile (GAO) représente un changement non négligeable au sein de l'organisation qui la choisit. C'est pour cette raison qu'il est primordial d'incorporer une gestion de changement adéquate lors de ce genre de transition afin d'accompagner les équipes dans sa préparation et sa mise en œuvre.

Le rapport présentant les cinq cas terrain propose une analyse transversale sous une perspective de gestion du changement à l'aide de deux cadres. D'abord, le modèle de Rondeau (2008) qui permet d'associer trois enjeux à trois logiques d'action à prendre en compte afin d'effectuer une transformation organisationnelle réussie est mobilisé. La grille d'analyse ci-dessous présente ces éléments.

Par la suite, une seconde analyse est réalisée, mais cette fois, en utilisant la grille diagnostic de Jabob (2017) qui propose une approche basée sur quatre questions clés afin d'analyser les cas présentés.

1. Pourquoi se transformer et vers quoi ?
2. Comment se transformer ?
3. Comment prendre en compte les acteurs ?
4. Comment progresse-t-on ?

Ces questions permettent de guider l'organisation à travers la transformation souhaitée, de diriger les actions concrètes à adopter et d'augmenter le taux de réussite quant à la concrétisation du changement.

Pour les fins de ce rapport, nous présenterons brièvement le modèle de Rondeau, mais invitons le lecteur à consulter le document original pour voir l'analyse réalisée à partir de ce modèle. Quant à la grille diagnostic que Jacob (grandes questions à se poser lorsqu'on amorce un changement), nous présenterons quelques illustrations tirées des cas.

### Le modèle de Rondeau : les enjeux du changement et les logiques d'action

Figure 7: Points saillants relatifs aux enjeux du changement selon les trois logiques d'action

		LES ENJEUX DU CHANGEMENT		
		LÉGITIMATION (émotif)	RÉALISATION (cognitif)	APPROPRIATION (comportemental)
LOGIQUES D'ACTION	STRATÉGIQUE (intention des acteurs) <i>Perspective directionnelle</i>	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
	FONCTIONNELLE (nature des systèmes) <i>Perspective structurelle</i>	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
	OPÉRATIONNELLE (pratiques adoptées) <i>Perspective culturelle</i>	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT Disponibilités et collaborations appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats

Source : Rondeau, 2008

## Les trois logiques d'action

### *La logique stratégique des transformations*

Cette première logique d'action concerne l'intention derrière le changement. Elle reflète l'importance d'apporter une VISION claire du changement, habituellement endossée par la direction ou par l'identification d'un leader qui prendra la responsabilité de le porter. Subséquemment, le changement vient avec une période de PILOTAGE où les membres de l'organisation s'assurent d'aligner la démarche de transformation avec les objectifs organisationnels. Un comité de pilotage interdisciplinaire, formé d'acteurs possédant le pouvoir décisionnel requis prend en charge le changement (plan d'action, communications, gestion des préoccupations, etc.). Finalement, la dernière composante de la logique stratégique fait référence à l'INTÉRÊT des acteurs impliqués qui reflète les conditions incitatives ainsi que les retombées possibles. Autrement dit, afin d'assurer l'opération du changement, il est essentiel que les acteurs engagés dans le processus comprennent et perçoivent les issues positives découlant du changement.

### *La logique systémique ou fonctionnelle des transformations*

La logique systémique prend racine dans la perspective structurelle de l'organisation. Une fois la vision établie et endossée par la direction ou le leader, l'organisation se doit d'être supportée par un MODÈLE existant dans le domaine organisationnel. Ainsi, l'organisation s'assure de comprendre la nature et l'ampleur du problème les poussant à vouloir changer et d'avoir documenté la décision prise et le modèle choisi afin de s'assurer qu'il soit approprié. Dans la grande majorité des cas, le changement implique le développement de nouvelles CAPACITÉS organisationnelles pour accueillir ses nouvelles façons de faire. Cela peut prendre la forme de nouveaux systèmes, méthodes ou outils ou tout autre élément dont l'organisation dispose afin de mener à bien cette transformation. Bien évidemment, le développement de ses nouvelles capacités entraînera par le fait même de nouveaux APPRENTISSAGES. Cette dernière composante provient directement du changement lui-même qui fera émerger des nouvelles façons d'apprendre et des leçons à retenir.

### *La logique opérationnelle*

Toujours dans l'objectif de palier aux enjeux du changement, la logique d'action opérationnelle réfère aux pratiques professionnelles et à la culture d'organisation. Ainsi, elle implique de rassembler les acteurs concernés dans le processus en accordant de l'importance à la COMMUNICATION ascendante (de haut en bas, par exemple sur le changement et sa progression) et descendante (de bas en haut, par exemple concernant les préoccupations soulevées et les défis vécus). Le changement demande naturellement des EFFORTS et la contribution de tous afin de concrétiser. Au fil des étapes, l'organisation peut instaurer ou identifier des indicateurs de PROGRESSION du changement, et mesurer pour monitorer afin d'assurer des ajustements à la démarche lors d'écarts ou de motiver les équipes pour le maintien du cap.

## Quatre grandes questions à se poser lorsqu'on amorce un changement organisationnel

Lorsqu'un dirigeant souhaite engager son organisation ou son équipe dans un projet de transformation organisationnelle, il peut se poser un certain nombre de questions pour guider ses décisions et orienter l'action. Jacob (2017) propose quatre grandes questions à se poser.

### **Pourquoi se transformer et vers quoi ?**

Cette question est directement reliée à la vision et l'intention stratégique derrière le projet. Lorsqu'elle est bien définie, sa visualisation permet aux acteurs de se projeter, de se représenter ce que pourrait être l'aboutissement de la transformation. Plus encore, cela permet de recentrer les énergies et de dresser un portrait des attentes, surtout lorsqu'il s'agit d'un projet de longue haleine.

Voici **quelques sous-questions** qui pourraient aider les gestionnaires dans leur démarche (Jacob, 2017 : p.289) :

- Est-ce que les membres de l'organisation ont en tête les raisons de la transformation et les comprennent-ils ?
- A-t-on un bon « *Business case for change* » ?
- Le sentiment d'urgence est-il présent ?
- Est-ce que tous les enjeux opérationnels importants ont été clairement identifiés ? Certains ont-ils été sous-estimés ?
- En soutien à la transformation, est-ce que le "storytelling" des acteurs stratégiques est percutant, significatif ?
- Les différents groupes de personnels sont-ils en mesure de visualiser, d'expliquer, de traduire dans leurs mots, ce que l'on essaie de faire avec la transformation ?

*Encadré 3: Pourquoi et vers quoi se transformer: illustrations tirées des cas*

#### **CRDI Normand-Laramée**

Lorsqu'on se penche sur les cas illustrés, le cas de CRDI Normand-Laramée est un bon exemple où la vision et l'intention stratégique ont été priorisées et mises de l'avant. Dès le début du projet, le directeur général s'est assuré de présenter une vision claire et nette de ce qu'il souhaite que l'organisation devienne. Rapidement, toutes les personnes concernées, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, ont été mises au courant des objectifs définis et de la direction empruntée pour mettre à jour le projet. S'identifiant comme le porteur de la vision, le directeur général de CRDI Normand-Laramée a effectué une tournée auprès du personnel ainsi qu'auprès des cadres pour s'assurer d'une part, de clarifier et de véhiculer le projet et ses objectifs et de l'autre, de discuter des plans de réalisation des projets. En allant à la rencontre des acteurs impliqués, le directeur général s'assure ainsi de diminuer les malentendus et facilite la communication, ce qui permet à leur tour de mieux intégrer la vision de cette transformation.

#### **HEC Montréal, le projet du centre-ville**

Le déploiement du projet centre-ville du HEC Montréal illustre l'importance accordée à la vision derrière la construction de ce nouvel édifice. Tout au long du projet, les employés ont accès à une plateforme en ligne où il est possible de visualiser la progression du projet ainsi que des images de ce que devrait être son aboutissement. De cette manière, il est plus facile pour les employés de s'impliquer dans le projet et de se sentir concernés. Parallèlement à ce site, la direction de HEC s'assure aussi de maintenir une communication régulière avec ses employés (courriels, rencontres, affichage de messages), ce qui favorise le maintien de l'intérêt et l'engagement de ces derniers dans la durée.

## **Comment se transformer ?**

Cette question concerne essentiellement deux éléments : d'une part l'identification des rôles de parrain et de champion et d'autre part l'importance accordée à la planification et à l'organisation de la transformation. Grâce à cette question, les organisations peuvent ainsi identifier les acteurs clés, définir un échéancier et préparer les étapes de la démarche. C'est également sous cette question qu'il faudra sélectionner l'outil de gestion qui favorisera le processus transformationnel.

Voici **quelques sous-questions** qui pourraient aider les gestionnaires dans leur démarche (Jacob, 2017 : p.290) :

- Avons-nous la bonne approche de gouvernance et de pilotage ?
- Les rôles de parrain et de champion sont-ils attribués et pleinement assumés ?
- Avons-nous prévu suffisamment de périodes d'expérimentation et de transition pour faciliter l'apprentissage des nouvelles approches, processus qui incarnent la transformation ?

- Avons-nous le bon équilibre entre le côté rationnel de la transformation (les étapes à franchir, le plan de déploiement, les ressources allouées, les méthodes, outils et grilles d'analyse en soutien, les mesures de performance) et le côté humain de celle-ci (les personnes, leurs émotions, leurs préoccupations) ?
- Avons-nous le bon rythme ? Nos approches d'implication (ex. : communication, participation, reconnaissance) et d'habilitation (ex. : formation, cyberapprentissage, coaching, mentorat, codéveloppement) sont-elles suffisantes ?

Encadré 4: Comment se transformer - Illustrations tirées des cas

#### **Service public fédéral (SPF), sécurité sociale**

Ce cas illustre bien l'équilibre entre le côté rationnel et humain de la transformation. Dès le démarrage du projet, le président a été désigné comme ambassadeur-parrain des transformations, ce dernier était appuyé par un comité directeur. Cherchant l'équilibre entre le côté rationnel et humain de la transformation, le SPF a implanté tout au long du processus une série de groupes de travail (GT). À travers la démarche, il était possible pour les employés d'aller chercher le support dont ils avaient besoin (coaching, bien-être, télétravail). De plus, une série d'ateliers a été organisée sur divers sujets où l'objectif était de répondre aux questions qu'avait le personnel. Également, avant d'appliquer les objectifs d'équipe à tout le SPF, ceux-ci ont été transmis à deux directions qui servaient de groupes pilotes.

#### **L'usine IBM Bromont**

Le cas de l'usine IBM Bromont se démarque par son rythme progressif laissant place à l'apprentissage organisationnel et aux ajustements. À travers ce désir de devenir une entreprise manufacturière organique et agile, l'usine IBM s'est d'abord et avant tout assuré que toutes les personnes impliquées dans l'adoption de ce modèle de gestion soient habilitées. Le parrain qui se trouve être le directeur général appuyé de son équipe de direction, ainsi que les champions représentés par les directeurs et chefs d'équipe ont rapidement été désignés. En termes de processus, l'usine a opté pour une évolution graduelle, c'est-à-dire par boucles d'apprentissage. Ainsi, le déroulement s'est étendu sur plusieurs années. Pour faciliter le processus, une stratégie d'amélioration continue et collective *Lean-O-vation* a été utilisée, car elle partage les mêmes valeurs de gestion que l'entreprise, notamment une gestion gravitant autour de l'apprentissage, la collaboration et l'innovation.

## Comment prendre en compte les acteurs ?

Cette troisième question permet aux organisations de coordonner le capital humain et d'évaluer la contribution des ressources humaines. De cette manière, on s'assure que les acteurs se comportent de manière cohérente avec la direction prise et posent des actions coordonnées pour nous permettre d'aller dans la direction souhaitée. On s'assure également de faire appel aux acteurs manquants et de mesurer l'accompagnement nécessaire auprès de ceux qui ont un rôle clé dans le processus.

Voici **quelques sous-questions** qui pourraient aider les gestionnaires dans leur démarche (Jacob, 2017 : p.290) :

- Est-ce que les membres de l'équipe de direction élargie agissent en « role model » en adoptant des attitudes et des comportements cohérents avec le sens et la finalité de la transformation ?
- Les cadres intermédiaires sont-ils suffisamment accompagnés pour traduire et soutenir la mise en œuvre auprès de leurs équipes de travail ?
- Avons-nous une cartographie précise des parties prenantes qui sont en mesure de faciliter ou de contraindre la progression de la transformation engagée ?
- Fait-on régulièrement l'analyse du positionnement (ex : ne s'engage pas, contre, appui réactif, appui proactif) de ces parties prenantes en regard de la transformation elle-même ?
- A-t-on des stratégies d'action politique pour agir sur la mobilisation des parties prenantes ?
- Est-on en mesure de cartographier les stades de préoccupations des différents groupes d'acteurs et de monitorer l'évolution de la masse critique des adhérents à la transformation ?

#### **HEC Montréal, le projet du centre-ville**

Dès le démarrage du projet, HEC Montréal a établi un plan de communication entre les différents acteurs concernés. Cela implique la directrice du projet centre-ville, la directrice en gestion de changement, mais également plusieurs rencontres avec les parties prenantes et les différents comités mis en place. Autrement dit, ce projet a nécessité la contribution de ressources multidisciplinaires provenant de différents secteurs. Une cartographie des différents processus impactés et l'identification des parties prenantes à consulter ont également été réalisées afin de mieux comprendre les impacts du projet sur les processus et les humains.

De plus, la stratégie de la directrice en gestion du changement contenait sept plans secondaires dont un plan d'engagement et de mobilisation rassemblant diverses activités visant à augmenter le niveau d'implication des employés, ainsi qu'un plan d'accompagnement en gestion du changement qui était destiné à l'accompagnement des cadres dans la mise en œuvre du projet. Le projet pilote permettant d'expérimenter le fonctionnement des nouvelles installations et leur impact sur les pratiques a également permis une plus grande mobilisation des employés, qui, une fois ayant pu expérimenter, réduisaient leur résistance et agissaient désormais comme ambassadeurs du changement.

#### **Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire de la Ville de Québec (SLVC)**

En ce qui concerne le cas du SLVC, l'équipe avait pris soin d'établir le processus de transformation, c'est-à-dire de la planification de la matrice jusqu'à son déploiement. Parmi les démarches, le SLVC a fait appel au service des ressources humaines pour qu'il puisse proposer un plan de gestion du changement. Le SLVC s'est assuré de le rendre applicable et réaliste pour ses besoins. Composés de quatre piliers, ceux-ci visent à accompagner les acteurs dans le changement vers le nouveau modèle de gestion. Ainsi, que ce soit par le biais du plan de communication ou encore d'ateliers de gestions des préoccupations animés par la Division de la formation et du développement organisationnel (DFDO) ou encore par l'accompagnement offert par le DFDO, le SLVC a su s'assurer de tenir au courant, former et accompagner les employés impliqués.

Également, tout au long du processus, le SLVC a tenu des *Scrum* où il était possible d'informer les acteurs des progressions réalisées et de porter une attention particulière à leurs inquiétudes et préoccupations.

### **Comment progresse-t-on ?**

Tout au long de la démarche, il est important de faire un suivi de ce qui a été accompli et ce qu'il reste à mettre en place. Par conséquent, cette question vient s'assurer que l'équipe se dirige vers les résultats attendus. Suivant ainsi la progression, certains indicateurs doivent être identifiés afin de mesurer le développement ou l'évolution du projet.

Voici **quelques sous-questions** qui pourraient aider les gestionnaires dans leur démarche (Jacob, 2017 : p.290) :

- A-t-on une stratégie de mesure de la progression de la transformation autant en termes de processus que d'impacts ?
- Nos marqueurs de progression sont-ils assez percutants, fréquents, bien communiqués ?
- Sont-ils assez variés (ex. : mesures d'attitudes, de comportements, de résultats, mesures objectives, mesures subjectives, mesures longitudinales, mesures qualitatives, mesures quantitatives) ?
- L'approche de mesure est-elle univariée ou multivariée (ex. : approche "ScoreCard") ?



**Buurtzorg**

Une fois les équipes responsabilisées et autonomes formées et mises en place, le Buurtzorg s'est assuré d'avoir les outils technologiques nécessaires pour chaque équipe de travail. L'objectif étant d'offrir, et ce de manière constante, une qualité de soin aux patients et de mesurer le résultat de l'action des infirmières. Par le biais d'indicateurs de performance des activités, il est ainsi possible de donner en temps réel une rétroaction en continu.

**Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL)**

L'utilisation du programme ERAS par le CCSMTL permet d'évaluer la progression de la transformation. Reconnu comme un programme international, basé sur les meilleures pratiques cliniques, son modèle offre plusieurs outils et permet ainsi de mesurer les résultats escomptés, les apprentissages obtenus et de faire un suivi sur le processus en cours de route.

De plus, le programme accorde au CCSMTL l'opportunité de relever et de collecter les données dans le but d'établir des tableaux comparatifs d'une période à une autre. Par conséquent, à tous les mois à partir d'un tableau de bord, le CCSMTL utilise à ce jour 21 indicateurs de performance pour évaluer leur progression. L'implantation du projet était aussi suivie de façon systématique lors d'une réunion debout (standup meeting) hebdomadaire devant une station visuelle.

# Vers des modes d'organisation et de gestion plus transversaux, collaboratifs, agiles et organiques au sein du secteur public

La démarche réalisée (revue de littérature et cas de données secondaires et primaires) a été présentée à une trentaine de gestionnaires de la fonction publique lors d'un webinaire de transfert des connaissances et d'échange. Afin de contextualiser ces apprentissages et de comprendre dans quelle mesure ils sont applicables à la fonction publique québécoise, les participants ont été invités à échanger en sous-groupe autour des freins et des leviers limitant ou pouvant favoriser l'évolution vers des modes d'organisation et de gestion plus transversaux, plus collaboratifs, plus agiles et plus organiques dans la fonction publique québécoise.

Pour chaque question, nous présentons une synthèse des propos qui ont marqué les échanges.

## Les barrières et les freins qui limitent l'évolution vers la GMT/ GAO

### Valeurs et missions floues

Une transformation a un sens pour les acteurs lorsqu'elle se colle aux valeurs organisationnelles et sert de façon évidente la mission et la vision. Or, dans les organisations de la fonction publique, on mentionne que la vision, la mission et les valeurs ne sont pas toujours claires pour l'ensemble des employés et que pour fédérer les équipes autour d'un projet de changement, il y aurait d'abord à centrer et fédérer les équipes autour des missions-visions-valeurs de l'établissement pour créer l'unité porteuse de changement.

### Retombées et valeur ajoutée à démontrer clairement

Devant la perspective d'une transformation majeure, on craint que les retombées visées concernent d'abord la performance organisationnelle plutôt que la valeur ajoutée au client-citoyen, ce qui générerait une adhésion partielle et un engagement mitigé.

### Des organisations segmentées

Dans un autre ordre d'idée, plusieurs ont mentionné que la présence de niveaux hiérarchiques et de silos représente un frein à l'adoption d'un nouveau modèle de gestion. Puisque les organisations sont segmentées par spécialité, cette structure hiérarchisée diminue l'autonomie décisionnelle des personnes qui y travaillent et ne favorise pas le partage d'information entre les différents secteurs.

### Processus rigides et lourdeurs administratives

La présence de processus rigides et qui s'étirent en longueur a pour conséquence d'une part de fragiliser l'implication des employés et de l'autre de décevoir les attentes. L'importance des procédures et de la reddition de compte freine l'élan vers l'amélioration et l'innovation.

### Compétition entre les gestionnaires en « silo »

Certains gestionnaires auraient un profond désir de laisser leur marque ou de gravir les échelons, les plaçant en mode compétition, en dépit des conséquences pour l'organisation. La compétition fait ombre à la collaboration et aux projets qui nécessitent le travail en équipe.

### Culture organisationnelle basée sur l'urgence

Des organisations de la fonction publique sont aux prises avec une culture organisationnelle basée sur l'urgence, maintenant les employés dans un mode réactif, à la merci d'un contexte imprévisible et rendant difficile toute prévision, proactivité et préparation de l'avenir.

## **Aversion au risque**

La crainte de faire des erreurs est souvent présente, maintenant une aversion à la prise de risque encourageant le statu quo.

## **Autonomie décisionnelle vs centralisation**

La perception que les décisions doivent remonter et être prises à plus haut niveau, que le pouvoir reste fortement centralisé à la fonction publique, constitue une barrière pour les nouvelles formes d'organisation, où le pouvoir est plus décentralisé et où l'autonomie des équipes est relevée. Pour tendre vers ces nouvelles formes d'organisation, la confiance et l'autonomie décisionnelle doivent être davantage encouragées et développées.

## **Les conditions qui faciliteraient l'évolution vers une GMT ou une GAO au sein de la fonction publique**

### **Une transformation bien alignée avec vision-mission organisationnelle**

Tel que mentionné précédemment, pour rassembler les équipes autour d'une transformation, elle doit être alignée avec la vision et la mission de l'établissement d'une façon qui soit limpide et évidente pour tous. La direction et le comité de pilotage doivent aussi élaborer des attentes claires et porteuses pour l'issue de cette transformation afin de favoriser l'engagement collectif.

### **Recrutement de profils de gestion avec plus de diversité**

Pour les acteurs de la fonction publique, beaucoup d'espoir est fondé sur le recrutement de la prochaine génération de gestionnaires afin de véhiculer des valeurs et des façons de faire compatibles avec la GMT et la GAO. En recrutant des gestionnaires aux profils diversifiés dont les compétences et les façons de faire sont en cohérence avec les grands principes des nouveaux modes d'organisation, on s'assurerait de permettre un changement de culture nécessaire. Certains ont mentionné l'importance de chercher des leaders visionnaires qui sauront ouvrir le dialogue dans les organisations et permettre de « brasser les choses ».

### **Redéfinition/clarification des rôles et des responsabilités des fonctions RH**

Les fonctions RH dans la fonction publique voient la nécessité de redéfinir leur rôle pour être en mesure de mieux supporter les changements et transformations et outiller adéquatement les équipes. Leur position davantage opérationnelle dans bien des cas ne leur donne pas la latitude ni la légitimité d'occuper une position stratégique d'accompagnement.

### **Collaboration, respect, confiance**

Les organisations devraient valoriser davantage la collaboration en impliquant ainsi tous les acteurs dans la transformation des organisations (incluant le syndicat et le soutien des gestionnaires). Cela contribuerait ultimement à alléger les processus et favoriserait la circulation de l'information et la contribution de chacun dans un objectif commun (au-delà de la recherche d'une reconnaissance individuelle). La collaboration est considérée comme un moyen de redistribuer le pouvoir décisionnel, le partage de la responsabilité et l'autonomie, ce qui, somme toute, faciliterait ainsi l'évolution de la fonction publique vers une GMT ou une GAO.

### **Droit à l'erreur et sécurité psychologique**

Pour développer la capacité à changer des organisations et permettre un environnement propice à la transformation, le droit à l'erreur est capital. Le changement amène inévitablement une redéfinition des façons de faire et des référents de chacun et donc un certain espace de flottement où les équipes ont à

prendre des décisions dans des situations vécues pour la première fois. Afin de progresser dans le changement et de ne pas rester paralysé par l'inconnu, il est nécessaire de permettre l'expérimentation et de donner le droit à l'erreur. Dans le même ordre d'idées, la sécurité psychologique entre les gestionnaires et les employés et au sein des équipes est nécessaire à la création du lien de confiance et à la prise d'initiatives.

# Synthèse des principaux éléments à considérer dans une transformation organisationnelle

Les apprentissages issus de la revue de littérature et des cas, le modèle de Rondeau, les grandes questions orientant le changement, de Jacob, ainsi que les éléments proposés par les gestionnaires de la fonction publique lors du webinaire de transfert des connaissances sont autant de pistes pour réfléchir à la façon de préparer et de mener une transformation vers la GMT ou la GAO qui puisse atteindre ses objectifs. Nous présentons une synthèse exécutive de ces différents éléments qui peuvent prendre la forme d'une feuille de route pour une équipe DO qui s'engage dans une démarche d'accompagnement vers la GMT ou la GAO.

## Enjeu de LÉGITIMATION : POURQUOI et VERS QUOI se transformer ?

- Présence d'un très bon **argumentaire de changement** (Business case for change ) (ex.: analyses de tendances et besoins, diagnostic stratégique et organisationnel...)
- Une **intention stratégique claire**, que l'on peut **visualiser** et des **résultats visés** clairement identifiés
- Une **communication multicanale, formelle et informelle**, par des **leaders crédibles, visibles** et avec **émotion**
- Une **cohésion de l'équipe de direction**: alignement stratégique, débat constructif, collaboration productive

## Enjeu de RÉALISATION : Comment se transformer ?

- Une approche –structure de **pilotage** stratégique et opérationnel (maintenir le cap, implanter, accompagner) et le **monitoring des parties prenantes**
- Un recours à des **méthodologies éprouvées** en gestion de projet **ET** en gestion du changement
- Une **redéfinition des rôles et responsabilités** des acteurs, particulièrement les gestionnaires intermédiaires et de premier niveau et habilitation à la gestion en mode transversal ou GAO
- Un **alignement des pratiques** de gestion (ex.: information, décision, évaluation, coordination) en cohérence avec le modèle retenu

## Enjeu d'APPROPRIATION : POUR et AVEC les acteurs dans la durée (transfert)

- Une **Mise en œuvre** basée sur une **approche participative** (ex.: comités de travail, projets d'expérimentation)
- Un **accompagnement** en DO à l'écoute des préoccupations des acteurs et basé sur une **logique incrémentale, d'amélioration continue**
- Un soutien au développement du **leadership collaboratif** : en T, leadership partagé, intelligence émotionnelle, la gestion de conflits à somme positive
- Des **mesures de progression** (ex.: en cours de déploiement, mesures d'impact (ex: Approche tableau de bord équilibré: **Coûts** / efficience, **Valeur client** / citoyen, **Qualité** / processus, **Apprentissage** / innovation, Valeur RH / engagement, QVT); salle de pilotage
- La valorisation d'une **culture basée sur la collaboration**, les relations de confiance, le respect, l'esprit de communauté (communityship) et le sens partagé

## Bibliographie

- 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.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), pp. 302-323. doi:10.1177/1548051814565819
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Anderson, M. H., & Sun, P. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19, pp. 76-96. doi:10.1111/ijmr.12082
- 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.
- 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
- CEFRIO (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau*. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles, 114 p.
- Cohen, S. G., Ledford, Gerald E. Jr. (1994). The Effectiveness of Self-managing Teams: A Quasi-experiment. *Human Relations*, 47 (1), p. 1-19.
- 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.
- De Smet, A., Lurie, M., St-George, A. (2018). Leading Agile Transformation: The New Capabilities Leaders Need to Build the 21<sup>st</sup>-century Organizations. October, McKinsey & Co., 26p.
- Deloitte Development LLC (2019). Spans and Layers for the Modern Organization. 4 p.
- Druskat, V. U., Wheeler, J. V. (2004). How to Lead a Self-managing Team. *MIT Sloan Management Review*, 45 (4), p. 65-71.
- 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.
- 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.
- Galbraith, J. R. (2013). Matrix Organization : Structure is the Easy Part. *People & Strategy*, 36 (1), p. 6.
- 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.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), pp. 397-417. doi:10.1177/ 1742715007082964
- 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.
- Hébert, L., Jacob, R., Gosselin, A., Brunelle, L., Oryschuk, R. (2014). *Paroles de PDG*. Montréal : Éditions Rogers.
- 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.
- Jack, R. (2018). 11. Building Teal Organizations with Servant Leadership? In D. van Dierendonck, & K. Patterson, *Practicing Servant Leadership*. (pp. 187-207). Palgrave Macmillan, Cham.
- Jacob, R. (2017). Gestion de projets de transformation organisationnelle en contexte public. In B. Mazouz (sous la direction). *Gestion de projets en contexte public* (chap. 15, pp. 280-303). Presses de l'Université du Québec.
- Jacob, R., Poitras, J. (2015). Travailler en mode collaboratif pour aller plus loin. *Gestion*, 40 (3), p. 54-59.
- 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.
- Kamensky, J. (2016). Can Self-Managed Teams Work in Government? *Government Executive*, 8, 2p.
- Kim, M., Beehr, T., & Prewett, M. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), pp. 257-276. doi:10.1177/1548051817750538
- 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.
- Laperche, B. (2018). *Le capital savoir de l'entreprise*. Collection Innovation, Entrepreneuriat et Gestion, volume 16. Éditions ISTE.
- 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.
- Littler, 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.
- Luc, E. (2010). *Le leadership partagé*. Presses de l'Université de Montréal. 187 p.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- (2014) "Using emotional intelligence to succeed in a matrix organization: Interview with Dawn Metcalfe, author of *Managing the Matrix: the Secret to Surviving and Thriving in Your Organization*", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 22 No. 3, pp. 44-45. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2014-0067>
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Presses de l'Université Laval, 2ième édition.

- 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-clés-pour-évaluer-lefficacité-dune-équipe-de-dirigeants/>. (consulté le 30 avril 2020).
- Nesheim, T. (2011). Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization. *Knowledge and Process Management*, 18 (2), p. 109–119.
- Nobles, B. (2019). Use Hierarchy for “Liberating Servant Leadership” Instead of Controlling Employees. *Journal of Organization Design*, 8 (1), p. 1-7.
- Probst, G., Borzillo, S. (2008). Why Communities of Practice Succeed and Why they Failed. *European Management Journal*, 26, p. 335-347.
- 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. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement. *Revue Télescope*, 14 (3), 1-11.
- 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.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2020). Le leadership d'habilitation une clé pour motiver les équipes. *Revue Gestion*, 45(1), pp. 99-101.
- 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 équipe semi-autonome. (Rapport No. B-065), Étude et recherche IRSST, p. 1-72
- Sarazin, B., Cohendet, P., Simon, L. eds. (2017). *Les communautés d'innovation*. Éditions EMS Management & Société, 277 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.
- Visser, R., Di Leo, V. (2018). *Agile Compendium*. October, McKinsey & Co., 88 p.
- Wenger, E., R. McDermott et W.M. Snyder (2002). *Cultivating Communities of Practice : a Guide to Managing Knowledge*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 284 p.
- Wulf, J. (2012). The Flattened Firm: Not as Advertised. *California Management Review*, 55 (1), p. 5–23.