



Comment exercer un leadership dans un contexte de gestion matricielle

RAPPORT DE FIN DE PROGRAMME – COHORTE 9 LINE DROUIN

Par

Denis Audet
Xavier Brosseau
François Caussignac
Érick Hervieux
Hélène Labbé
Jean Savard
Caroline Sylvestre

11 octobre 2019

Table des matières

1.	Introduction.....	3
2.	Présentation du concept de la gestion matricielle.....	4
2.1	Qu'est-ce que la gestion matricielle?	4
2.2	Pourquoi s'y intéresse-t-on et quels en sont les avantages?	7
3.	Des cas de gestion matricielle dans la fonction publique	8
3.1	L'organisation de la sécurité civile au Québec	8
3.2	Modernisation du système de justice	13
4.	Enjeux et défis de la gestion matricielle.....	17
4.1	Enjeu de clarification des rôles.....	18
4.2	Enjeu de partage de l'imputabilité	18
4.3	Enjeu d'évaluation du rendement et de développement des compétences.....	19
4.4	Enjeu de gestion de la carrière	20
4.5	Enjeu de communication.....	20
5.	Bonnes pratiques.....	20
5.1	Clarification des rôles et responsabilités.....	20
5.2	Partage de l'imputabilité	22
5.3	L'évaluation du rendement	23
5.4	Gestion de la carrière	23
5.5	La communication	24
6.	Recommandations.....	25
6.1	Établir un cadre de référence.....	25
6.2	Inclure un volet sur la gestion matricielle au PGAGL	26
6.3	Inclure la gestion en mode matriciel dans le référentiel de compétences.....	26
7.	Conclusion	27
8.	Bibliographie.....	28
	Références bibliographiques.....	28
	Documents électroniques	29

MISE EN GARDE :

Ce travail est un projet de recherche qui a été réalisé par des étudiants de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) dans le cadre de la formation du Cercle des jeunes leaders. Il n'engage que ses auteurs et non pas les ministères et organismes dans lesquels ils étaient à l'emploi au moment de la rédaction de ce rapport.

1. Introduction

En tant que gestionnaire, nous sommes appelés à mettre en œuvre diverses pratiques qui concourent vers une meilleure performance de l'administration de l'État. Une majorité de ces pratiques visent l'utilisation optimale des ressources dans une perspective d'efficience et d'amélioration de la qualité des services aux citoyens. L'organisation des tâches et la répartition des ressources au sein d'une organisation comme le Gouvernement du Québec ont un impact important sur sa performance. Plusieurs modes de gestion différents sont utilisés au sein de l'appareil public, le plus répandu étant la gestion hiérarchique. D'autres modes de gestion tels que la gestion matricielle ou la gestion par secteur géographique ou activités stratégiques sont également utilisés.

L'utilisation de la gestion matricielle, au sein de la fonction publique québécoise est formalisée principalement dans la réalisation de projets en ressources informationnelles. Le Secrétariat du Conseil du trésor inclut d'ailleurs ce concept dans son cadre de référence pour soutenir la gestion et la revue diligente des projets en ressources informationnelles destinés aux organismes publics (Gouvernement du Québec, 2013). Des structures matricielles se forment tout de même ponctuellement au sein de nos organisations, dans différents domaines et à différentes échelles, pour répondre à des enjeux rattachés à des projets ou des mandats à durée de vie limitée et qui nécessitent différentes expertises.

Bien que cette forme de gestion induise plusieurs défis, la gestion matricielle offre plusieurs avantages dans le contexte actuel de la fonction publique qui doit, comme toute organisation moderne, faire face aux défis associés à la rareté de la main-d'œuvre et de transformation numérique. En effet, nous considérons que l'utilisation accrue de ce mode de gestion permettrait une meilleure performance dans l'administration de l'État en favorisant une utilisation plus optimale des ressources autant humaines que matérielles.

Le présent rapport a été réalisé dans le cadre du projet de la fin du programme de formation de la cohorte 9 du Cercle des jeunes leaders de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Il vise d'abord à présenter la gestion matricielle, faire état de ses avantages, présenter les principaux défis et enjeux associés à son utilisation, ainsi que les bonnes pratiques à retenir à cet égard. Pour ce faire, deux cas récents, où le mode de gestion matricielle a été utilisé avec succès, sont présentés et analysés. Il vise finalement à formuler certaines recommandations qui pourraient être mises de l'avant pour en étendre l'utilisation au sein du gouvernement, et à identifier les situations où la gestion matricielle serait la plus porteuse.

2. Présentation du concept de la gestion matricielle

2.1 Qu'est-ce que la gestion matricielle?

Les organismes traditionnels ont plutôt une structure de gestion hiérarchique, c'est-à-dire verticale, où la structure des unités fonctionnelles reflète la division des travaux ou des fonctions (Gouvernement du Canada, 2016). Elle regroupe les tâches en fonction des compétences ou des connaissances. Cette structure organisationnelle est particulièrement adaptée pour les organisations qui doivent fournir un produit ou un service en grande quantité à un grand nombre de clients. Elle favorise la spécialisation des compétences et le développement de l'expertise. Cependant, cette structure ne favorise pas la communication entre les différentes unités fonctionnelles et a une capacité moindre de s'adapter aux changements (Parthasarthy et al, 2018).

Dans le cadre de la gestion matricielle, les responsabilités propres aux activités courantes et aux nouvelles initiatives sont partagées et gérées conjointement par les structures horizontales et verticales (Gouvernement du Canada, 2016). La gestion matricielle permet de gérer les employés et les autres ressources de façon verticale, mais de gérer les projets de façon transversale. Cela se traduit par des employés qui travaillent hors de la ligne hiérarchique habituelle, souvent le temps d'un projet.¹

La structure matricielle se distingue de la gestion dite par produit ou service, ainsi que de celle par marché ou activité stratégique dans laquelle des ressources distinctes de l'organisation sont affectées à un produit ou un marché.

¹ **Ideos, HEC Montréal.** 2014. Feuillelet numéro1 : Démystifier les outils de gestion. La structure organisationnelle. [<http://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2014/01/Feuillelet-1-IDEOS-structure-organisationnelle.pdf>]

BREF SURVOL HISTORIQUE DE LA GESTION MATRICIELLE

Bien qu'il soit difficile de retracer les origines exactes du concept d'organisation matricielle, le terme est apparu pour la première fois de l'industrie aérospatiale dans les années 1960.²

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

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

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

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

Aujourd'hui, selon un récent sondage de la firme Gallup, 84 % des employés américains travailleraient en gestion matricielle jusqu'à un certain point en participant aux travaux de différentes équipes tous les jours et en se reportant à un ou plusieurs gestionnaires.³

Le cadre de référence du Secrétariat du Conseil du trésor pour soutenir la gestion et la revue diligentes des projets en ressources informationnelles (Gouvernement du Québec, 2013) définit la gestion matricielle de cette façon :

La gestion matricielle implique l'assignation dans un projet de ressources œuvrant à l'intérieur de la structure fonctionnelle de l'organisation. Ces ressources sont « prêtées » au projet pour une période déterminée. Les ressources ainsi affectées au projet le sont que du point de vue de leur travail quotidien et maintiennent leur relation hiérarchique avec leur structure fonctionnelle. De ce fait, le gestionnaire hiérarchique conserve la responsabilité de gestion de la ressource (évaluation annuelle, autorisation des congés, etc.) même si son travail lui est assigné par le projet.

² [<https://www.britannica.com/topic/matrix-organization>]. Consulté le 15 septembre 2019.

³ **Ratanjee, Vibhas** et **Dvorak, Nate**. 18 septembre 2018. Mastering Matrix Management in the Age of Agility, Gallup Analytics. Consulté le 22 septembre 2019 [<https://www.gallup.com/workplace/242192/mastering-matrix-management-age-agility.aspx>].

La gestion matricielle permet donc une rotation des ressources à travers les différents projets en fonction des besoins les plus pressants (Parthasarthy et al, 2018).

La figure 1 présente l'organisation générale de la gestion matricielle.

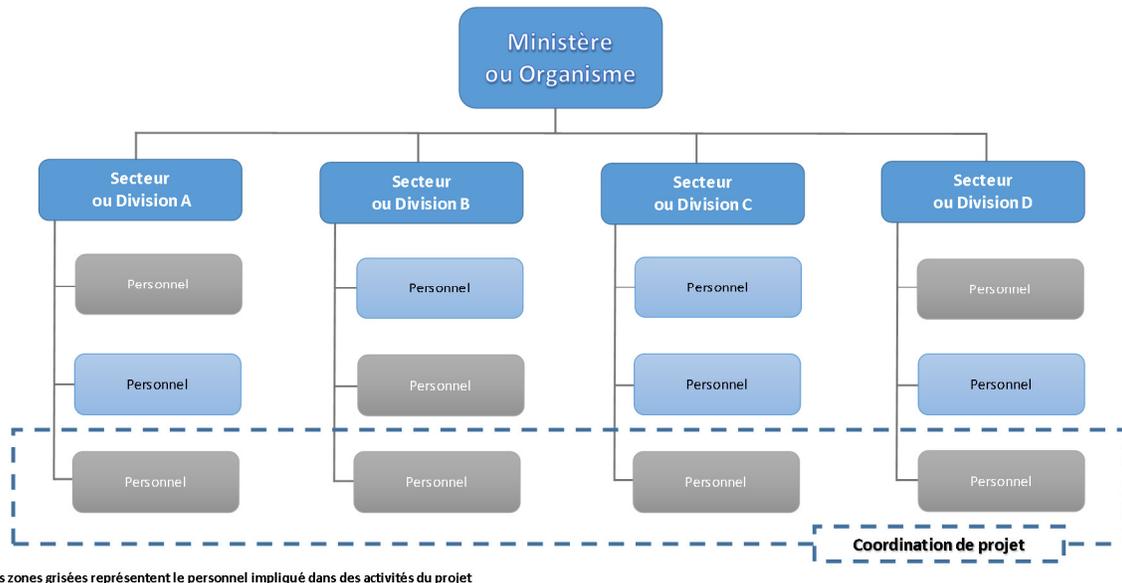


Figure 1 : Organisation générale de la gestion matricielle (adaptée de *Ordre des ingénieurs du Québec, 2011* et de *Gouvernement du Québec, 2013*)

Les composantes horizontales et verticales de la gestion matricielle sont interdépendantes pour la réalisation des projets, mais indépendantes du point de vue hiérarchique.⁴ Par conséquent, les employés relèvent souvent de deux superviseurs : le gestionnaire matriciel et le gestionnaire hiérarchique. Le tableau 1 présente le partage d'autorité dans une structure matricielle.

⁴ **Université Laval, Centre d'expertise sur la collaboration interprofessionnelle.** 2016. La structure organisationnelle matricielle. [http://www.rcpi.ulaval.ca/fileadmin/media/documents/ProjetsGMF/Cogestion/SMatricielle_18juillet2016.pdf]

Tableau 1 : Le partage typique d'autorité dans une structure matricielle⁵

Gestionnaire matriciel	Gestionnaire hiérarchique
<ul style="list-style-type: none"> • Résultats du projet (atteinte des objectifs, production des extrants désirés, respect des échéanciers, respect du budget et minimisation des coûts) • Liaisons avec les clients et les autres partenaires externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité technique et maintien de l'excellence technique générale • Efficacité de l'utilisation des ressources • Gestion des ressources spécialisées (embauche, accueil, formation, développement, évaluation) • Développement des méthodes de travail, uniformisation des pratiques et mémoire de l'organisation

2.2 Pourquoi s'y intéresse-t-on et quels en sont les avantages?

On s'intéresse au concept de gestion matricielle en tant que pratique innovante qui, en plus d'optimiser l'utilisation des ressources humaines dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, de rareté d'expertises et de réalisation de mandats de plus en plus complexes au sein de nos organisations, permet une gestion flexible et agile pour l'atteinte des résultats. Une équipe multidisciplinaire performante peut en effet devenir un levier incroyable pour résoudre des enjeux complexes et atteindre des objectifs ambitieux.⁶ En plus d'être stimulante et mobilisante pour les individus et les équipes, il s'agit d'une structure de gestion qui élimine les silos d'expertise fonctionnelle et qui favorise l'échange de connaissances et d'information dans un environnement de travail interdisciplinaire (Gouvernement du Canada, 2016).

En plus d'être moins coûteux que la création d'équipes de projets dédiées, le dynamisme d'une telle structure crée des conditions propices à l'innovation et à la créativité, à la collaboration, à la communication et à la performance. Ces éléments sont en lien direct avec le profil de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (Gouvernement du Québec, 2012).

La gestion matricielle offre de nombreux avantages. Le cadre de référence du Secrétariat du Conseil du trésor (Gouvernement du Québec, 2013) réfère entre autres à la disponibilité rapide de ressources performantes qui connaissent très bien l'organisation ainsi que l'utilisation des ressources selon leurs secteurs d'excellence. Elle est idéale pour partager les talents et les compétences. La diversité des profils de compétences et de l'expérience des membres des équipes ainsi formées la rend d'ailleurs supérieure à bien des équipes fonctionnelles. Elle offre un contexte d'exercice très mobilisant. En effet, des possibilités de perfectionnement des employés grâce aux échanges interdisciplinaires peuvent devenir une source de motivation importante. Ainsi, cela favorise la collaboration entre les ressources, le réseautage et la compréhension des autres domaines d'activités. De plus, le contexte de l'utilisation d'une gestion matricielle vise généralement à répondre à des préoccupations critiques et complexes qui influencent

⁵ **Ordre des ingénieurs du Québec.** 2011. L'analyse organisationnelle du projet. [L'analyse organisationnelle du projet]

⁶ **HEC Montréal.** 2018. Collaborer en mode matriciel : 5 leçons tirées des TI. [<https://www.revuegestion.ca/collaborer-en-mode-matriciel-5-lecons-tirees-des-ti>]

significativement la performance des organisations. Pour trouver les solutions à ces problèmes, les organisations ont souvent recours à des individus performants et reconnus dans leur domaine ce qui amène une concentration de personnes performantes et motivées à travailler ensemble vers un but commun.

3. Des cas de gestion matricielle dans la fonction publique

3.1 L'organisation de la sécurité civile au Québec

Un bel exemple d'une gestion en mode matriciel efficace et qui a fait ses preuves est la structure de sécurité civile dont s'est doté le gouvernement du Québec. En effet, le système québécois de sécurité civile repose sur la coordination des actions menées en la matière et sur la concertation des divers acteurs. Il privilégie une approche globale et intégrée se traduisant par la réalisation, à tous les niveaux, de mesures complémentaires, tant pour gérer les risques que pour assurer une réponse au moment et à la suite des sinistres.

À l'échelle gouvernementale, ce système s'articule autour du Comité de sécurité civile du Québec (CSCQ), de l'Organisation de la sécurité civile du Québec (OSCQ), des organisations régionales de la sécurité civile (ORSC) et de la fonction de coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile.

L'OSCQ sera présentée dans ce document, car le fonctionnement de cette organisation impliquant davantage la coordination et la concertation de différents ministères et organismes en faisant partie, représente bien une organisation fonctionnant en mode matriciel.

Le CSCQ, l'OSCQ et les ORSC sont composés d'un nombre important de ministères et d'organismes gouvernementaux dans l'optique d'une approche de la sécurité civile globale et intégrée et pour répondre plus efficacement aux nombreux enjeux et défis rencontrés dans le domaine de la gestion des urgences.

L'OSCQ est une structure mise en place à l'échelle nationale afin de soutenir l'opérationnalisation des mandats dévolus au ministre de la Sécurité publique ainsi qu'aux ministères et organismes gouvernementaux en sécurité civile. Elle permet notamment de favoriser la coordination et la concertation des ministères et des organismes gouvernementaux sollicités par le ministre pour agir en la matière. Présidée par le coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile, cette structure est dédiée à la gestion gouvernementale des risques et à la réponse aux sinistres, en concordance notamment avec les dispositions prévues au Plan national de sécurité civile (PNSC).

L'OSCQ soutient le développement d'une culture de sécurité civile au sein de la société québécoise. Dans cette perspective et en vue d'accroître la résilience des collectivités aux catastrophes, elle contribue notamment à la mobilisation et à la concertation des différents acteurs du système québécois de sécurité civile ainsi qu'au maintien de la cohérence et de la complémentarité des actions menées par ceux-ci. Elle met également en œuvre les décisions prises par le ministre ou par le gouvernement relativement à la sécurité civile ou à des enjeux qui lui sont connexes. L'OSCQ se décline à l'échelle des régions administratives sous la forme ORSC. L'OSCQ peut établir des modalités de fonctionnement ainsi que des orientations à l'intention des ORSC.

L'OSCQ réunit 28 ministères et organismes. Ceux-ci sont représentés par un sous-ministre associé ou adjoint ou un haut dirigeant, lequel agit à titre de coordonnateur de la sécurité civile au sein de son organisation.

Les ORSC sont coordonnées par un gestionnaire du ministère de la Sécurité publique qui agit à titre de coordonnateur régional de la sécurité civile et qui assure la liaison avec le coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile. Elles réunissent des représentants de ministères et d'organismes gouvernementaux présents en région et membres de l'OSCQ. Des intervenants œuvrant au sein du gouvernement ou à l'extérieur de celui-ci peuvent être invités à participer à leurs activités.

Mandats particuliers

Dans le contexte de la gestion gouvernementale des risques de sinistre couvrant les questions liées à la connaissance des risques, à la prévention des sinistres et à la préparation à ceux-ci, et sous la responsabilité du coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile, l'OSCQ a notamment pour mandat :

- de mener une planification de la sécurité civile à l'échelle nationale;
- de collaborer à l'établissement, au maintien ainsi qu'à la mise en œuvre, de façon concertée et cohérente, du PNSC;
- de traiter les questions et les enjeux soulevés, notamment par les membres du CSCQ, de l'OSCQ et des ORSC ainsi que par le coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile, le ministre et le gouvernement;
- de soumettre au CSCQ, par l'intermédiaire du coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile, les questions, les enjeux ou, le cas échéant, les propositions qui requièrent l'avis de ce comité;
- de mettre en œuvre les actions déterminées par le ministre ou par les autorités gouvernementales.

Dans le contexte de la réponse aux sinistres ayant une portée nationale et en relation avec les questions liées à l'intervention et au rétablissement, l'OSCQ, sous la responsabilité du coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile, a pour mandat :

- de collaborer en vue d'un déploiement concerté des mesures d'intervention et de rétablissement prévues au PNSC ou de toute autre mesure jugée nécessaire;
- de soumettre au CSCQ, par l'intermédiaire du coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile, les questions, les enjeux ou, le cas échéant, les propositions qui requièrent l'avis de ce comité;
- de mettre en œuvre les actions déterminées par le ministre ou par les autorités gouvernementales;
- de participer à la coordination et à la mise en œuvre des mesures déployées dans les phases du rétablissement au cours desquelles des enjeux associés notamment à la sécurité des personnes sont présents.

Mode de fonctionnement

Le coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile assure la coordination de l'OSCQ et veille à la réalisation des mandats de celle-ci. Il préside et anime les rencontres de l'OSCQ. Le ministère de la Sécurité publique assume le secrétariat de celle-ci.

Dans le contexte de la gestion gouvernementale des risques de sinistre, les membres de l'OSCQ se réunissent deux fois par année ou plus, selon les besoins.

Dans le contexte de la réponse aux sinistres, tant lors de l'intervention qu'au moment du rétablissement, les membres de l'OSCQ se réunissent à la demande du coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile ou de son substitut. Ceux-ci peuvent décider de convoquer uniquement les membres concernés.

Des experts d'un domaine particulier œuvrant au sein du gouvernement ou à l'extérieur de celui-ci ou d'autres représentants de ministères et d'organismes gouvernementaux concernés par certaines questions relatives à la sécurité civile peuvent être invités à participer aux activités de l'OSCQ.

Les membres de l'OSCQ s'assurent de la mise en œuvre des décisions de celle-ci au sein de leur organisation ainsi que de celles qui émanent du ministre ou du gouvernement.

Les organisations représentées au sein de l'OSCQ sollicitées par le coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile participent aux exercices afin de valider la fonctionnalité des mesures prévues au PNSC. Les décisions de l'OSCQ sont prises sur la base d'un consensus établi au sein de ses membres.

Mandats particuliers du coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile au sein de l'Organisation de la sécurité civile du Québec

Dans le contexte de la gestion gouvernementale des risques de sinistre couvrant les questions liées à la connaissance des risques, à la prévention des sinistres et à la préparation à ceux-ci, le coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile a pour mandat :

- de coordonner la réalisation des actions en la matière et de s'assurer de la cohérence et de la complémentarité de celles-ci;
- de favoriser la prise en compte, par l'OSCQ, des principaux besoins et enjeux en la matière;
- de présider et d'animer les rencontres de l'OSCQ ainsi que de s'assurer de la concertation de ses membres;
- d'assurer la liaison entre les structures gouvernementales de coordination de la sécurité civile que sont le CSCQ, l'OSCQ et les ORSC;
- de coordonner l'établissement, le maintien et la mise en œuvre du PNSC;
- de coordonner la mise en œuvre des actions déterminées par le ministre ou par les autorités gouvernementales.

Dans le contexte de la réponse aux sinistres ayant une portée nationale et en relation avec les questions liées à l'intervention et au rétablissement, le coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile a pour mandat :

- d'alerter et de mobiliser les membres de l'OSCQ concernés afin d'assurer le déploiement de la réponse gouvernementale;
- de coordonner les opérations menées par les membres de l'OSCQ;
- de présider et d'animer les rencontres de l'OSCQ;
- d'assurer la liaison entre les structures gouvernementales de coordination de la sécurité civile que sont le CSCQ, l'OSCQ et les ORSC;
- de partager, au sein de l'OSCQ, l'information consolidée provenant de divers intervenants, dont les ORSC, afin de dresser un état de situation du sinistre, de ses conséquences et des moyens déployés pour y répondre;
- d'informer les membres de l'OSCQ des décisions prises par le ministre ou par les autorités gouvernementales ainsi que de coordonner la mise en œuvre de celles-ci;
- de s'assurer d'une démobilisation adéquate des membres de l'OSCQ et des ORSC.

Enjeux en lien avec le fonctionnement de la structure

Cette structure matricielle est fonctionnelle, efficace et résiliente, car les rôles et responsabilités des différents ministères et organismes qui en font partie sont clairement définis au sein du PNSC. En effet, les responsabilités de chacun des intervenants sont définies dans un concept de mission. Chaque mission présente au sein du Plan a pour but de répondre à différents besoins et sous la responsabilité du ministère ou l'organisme dans le mandat où la spécialité correspond le plus au besoin à combler (ex. : mission transport-MTQ, mission santé–MSSS, mission bioalimentaire-MAPAQ, etc.). Finalement, l'ensemble des intervenants impliqués sont sous la coordination du coordonnateur gouvernemental à la sécurité civile en tant que gestionnaire matriciel, mais relèvent tous de leur propre organisation sous la responsabilité de leur gestionnaire hiérarchique.

Malgré que cette structure matricielle ait fait ses preuves, elle demeure toutefois soumise à plusieurs enjeux. En effet, afin que le coordonnateur de l'OSCQ puisse réaliser son mandat efficacement, il est essentiel que chaque ministère et organisme impliqué soit bien au fait de son rôle et de ses contributions attendus. Chaque intervenant impliqué dans la structure doit s'assurer que les communications soient réalisées rapidement et en toute transparence. Finalement, malgré que les contributions de chaque intervenant soient prises dans le cadre des actions de l'OSCQ, il demeure imputable des actions de leur organisation respective.

Les figures 2 et 3 présentent respectivement la structure et le système de sécurité civile du Québec. Il est important de noter qu'il y apparaît l'organisation municipale de sécurité civile (OMSC) qui n'est pas abordée auparavant dans cette section. Brièvement, le fonctionnement de l'OMSC implique différentes directions d'une organisation municipale ayant des responsabilités dans le même concept de mission que le PNSC, sous la direction du maire ou du directeur général. Cette organisation ne fonctionne toutefois pas en gestion matricielle, car l'ensemble des intervenants est sous le supérieur hiérarchique.

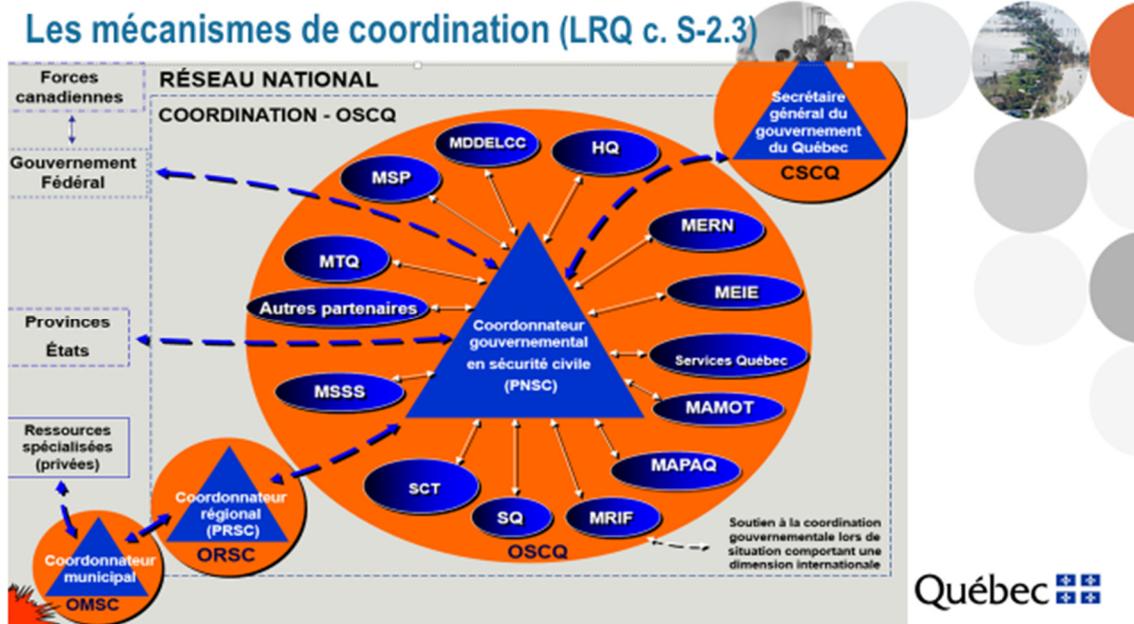


Figure 2 : Structure de sécurité civile du Québec⁷

⁷ Gouvernement du Québec, Ministère de la sécurité publique. 2019.



Figure 3 : Système de sécurité civile du Québec⁸

3.2 Modernisation du système de justice

Le 24 avril 2018, le gouvernement du Québec annonçait la réalisation d'un projet d'une ampleur sans précédent pour transformer la justice. « Le Plan pour moderniser le système de justice augmentera son efficacité de façon durable et permettra notamment de réduire les délais judiciaires. Par ce plan, le gouvernement met en place une justice plus innovante et plus efficiente, au bénéfice de tous les citoyens ».

Dans son annonce, la ministre de la Justice allait au-delà des changements dans les façons de faire : « le système de justice intégrera les nouvelles technologies pour répondre aux besoins des citoyens d'aujourd'hui ».

L'acquisition d'une solution commerciale améliorera l'administration des services de justice. À terme, cette solution offrira des services en ligne aux différents intervenants, la gestion numérique du dossier judiciaire et la tenue d'audiences sans papier. La circulation de l'information sera aussi optimisée afin de limiter les déplacements et les procédures.

La phase de démarrage en vue de l'implantation de la solution technologique se fera d'ici 2020. Dans le but d'amorcer le démarrage du programme de Transformation, les hypothèses suivantes avaient été prises quant au mode de fonctionnement matriciel, et ce, à même le Cadre de gouvernance : « Les ressources requises sont dédiées, disponibles en fonction des phases définies et localisées dans un même lieu. Le mode matriciel fort est accepté et appliqué rigoureusement. Dans les cas où les ressources ne seront pas dédiées, des espaces sont réservés pour les ressources qui ne sont pas localisées dans le même lieu. »

⁸ Gouvernement du Québec, Ministère de la sécurité publique. 2019.

Facteurs de succès émanant des expériences passées du ministère de la Justice du Québec

Le ministère de la Justice du Québec (MJQ) est parvenu à mener à terme certains chantiers majeurs au cours des dernières années. Ceux-ci ont permis de mettre en lumière des facteurs qui, selon le MJQ, doivent être rencontrés pour assurer le succès de projets. Les expériences passées de transformation menées par le MJQ ont également apporté leur lot d'enseignement.

De celles-ci, il apparaît que, lorsqu'une contrainte véritable se matérialise (changement législatif ou fin de support mettant à risque la continuité des services), l'ensemble des intervenants doivent travailler en collaboration afin d'atteindre les objectifs fixés, peu importe l'ampleur. Or, dans le cas présent, l'arrêt Jordan et l'arrêt Cody viennent reproduire cette situation d'urgence. Le facteur principal de succès est que l'organisation est entièrement mobilisée à remédier immédiatement à la situation.

Dans ce contexte de projet majeur, il ne faut toutefois pas oublier que le cœur de l'activité de l'organisation devait être maintenu. La capacité matérielle, financière et humaine dédiée à la transformation ne devait pas l'être au détriment du maintien des opérations. Tout comme, le maintien des opérations ne devait pas mettre en péril la concrétisation de la transformation. Il est donc devenu incontournable de disposer de ressources dédiées.

En effet, pour le MJQ, le recours à la gestion matricielle a présenté plusieurs avantages tels que la disponibilité rapide de ressources performantes connaissant très bien l'organisation, sa prestation de services et ses clientèles, l'utilisation des ressources selon leurs secteurs d'excellence ou encore l'accélération de l'atteinte de la performance de l'équipe de projet facilitée par des ressources qui se connaissaient déjà. Toutefois, il était important de ne pas minimiser les défis qu'une telle approche peut amener pour une organisation. Les règles applicables à la gestion matricielle devaient être clarifiées très rapidement afin d'en tirer pleinement profit.

Structure organisationnelle

À la lumière des facteurs de succès énoncés précédemment, le MJQ s'est doté d'une structure de gouvernance claire démontrant le leadership des autorités. La structure mise en place par le MJQ reposait sur certains principes énoncés ci-après.

La mise en place d'un programme de transformation ministériel

La transformation de la justice est une initiative représentant un investissement important en ressources humaines, financières et matérielles. Elle n'est toutefois pas seulement une initiative ministérielle. Il s'agit d'une démarche gouvernementale impliquant plusieurs acteurs, dont le Directeur des poursuites criminelles et pénales et le Ministère de la Sécurité publique. Ainsi, le MJQ s'est doté d'une Direction générale des programmes de transformation organisationnelle de la justice (DGPTOJ) qui a pour mandat de mener à terme les programmes du MJQ, mais également d'arrimer les principales initiatives gouvernementales en matière de transformation de la justice.

Des équipes dédiées

Afin de concrétiser le plan de transformation et d'atteinte des résultats attendus, la DGPTOJ dispose de ressources dédiées. Elle est aussi autonome dans la façon de les administrer, et ce, tout en respectant les orientations ministérielles propres à chaque domaine de compétence.

Loin de dédoubler l'expertise déjà existante au MJQ, chacune des fonctions de la DGPTOJ est étroitement attachée aux directions disposant des compétences en la matière. Ces dernières doivent pouvoir se concentrer sur les opérations courantes afin d'assurer la continuité des services fournis par le MJQ.

Pendant la durée de la transformation, la DGPTOJ assure la mise en place des nouvelles façons de faire et des outils mais également leur soutien et évolution. Comme cela existe dans bon nombre d'organisations qui se transforment, le MJQ assume donc un fonctionnement bimodal temporaire. Dès que les opérations seront prêtes à assurer l'exploitation et que les changements apportés par la transformation seront moindres pour chaque volet, le transfert d'expertise et de responsabilités sera effectué.

Selon le MJQ, l'avantage d'une telle approche est qu'elle permet également de prendre le temps de se positionner quant à la meilleure façon de rendre pérenne sa transformation. En effet, il est nécessaire que ces investissements soient durables afin d'éviter de se retrouver dans une situation similaire dans une vingtaine d'années. Mener un tel chantier de transformation nécessite donc un changement profond de culture.

Cadre de gestion du capital humain au ministère de la Justice du Québec⁹

Afin d'établir les fondements d'une gestion du capital humain, la DGPTOJ s'est dotée d'un cadre pour clarifier la gestion quotidienne. L'organisation a misé sur la création d'une Direction générale avec une culture de collaboration en gestion matricielle forte, et ce, en adéquation avec la Charte de programme. Les facteurs de succès de la gestion du capital humain identifiés par la DGPTOJ sont :

- La gestion efficace et efficiente des entrées/sorties des ressources humaines (juste à temps);
- Le respect des rôles et responsabilités de chacun en fonction de leurs champs d'interventions respectifs;
- La volonté de se faire confiance et l'obligation de travailler en équipe.

La structure choisie permet de mettre en place une organisation efficace et efficiente et de préciser clairement les attentes à l'égard des parties prenantes impliquées, de définir les mécanismes de gestion et de reddition de comptes les plus appropriés et les mieux adaptés.

⁹ **Gouvernement du Québec, Ministère de la justice, Direction des ressources humaines.** 2019. Cadre de gestion du capital humain à la DGPTOJ. 10 pages.

Enjeux du cadre de gestion du capital humain

Les ressources humaines sont la pierre angulaire des programmes de transformation organisationnelle de la justice. Pour l'élaboration de son cadre de gestion du capital humain, la DGPTOJ a donc identifié les enjeux associés à la gestion des personnes aux fins de création de valeurs :

- Clarification des rôles et responsabilités des gestionnaires et des employés;
- Rareté de la main-d'œuvre;
- Cohérence et équité dans la gestion des ressources humaines;
- Ambiguïté du cadre de gestion des ressources humaines;
- Double appartenance des ressources;
- Suivi de l'investissement des ressources;
- Leadership mobilisateur;
- Engagement de tous;
- Contexte propice à la collaboration.

La structure de la DGPTOJ prévoit donc une forte implication des différentes directions du MJQ. Cette implication se fait principalement sous forme de contrats de gestion en mode matriciel et par entente de collaboration.

Objectifs du cadre de gestion du capital humain

La gestion matricielle a pour objectif principal l'intégration efficace de ressources pour la réalisation de mandats communs visant des objectifs organisationnels et fonctionnels. Ainsi, la DGPTOJ bénéficie, grâce aux ressources, de l'expertise de plusieurs directions du MJQ, aux champs de compétences variés et indispensables à la réalisation des programmes de transformation organisationnelle. Les équipes multidisciplinaires créées, bénéficient quant à elle, d'un contact direct qui facilite les échanges de connaissance et l'implication. De plus, la gestion matricielle est flexible et permet l'ajustement des équipes en fonction des besoins et de l'évolution des projets.

La coordination est assurée par le gestionnaire matriciel et l'expertise par le gestionnaire hiérarchique et ceux-ci ont une coresponsabilité quant aux décisions. Le cadre de gestion vient donc définir les rôles des gestionnaires à l'égard des ressources en gestion matricielle.

Gestionnaire hiérarchique	Gestionnaire matriciel
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable permanent selon la nature des fonctions • Responsable de la qualité technique et du maintien de l'excellence technique générale par de la formation et du développement • Responsable de l'efficacité de l'utilisation des ressources • Responsable de la gestion des ressources humaines • Responsable du suivi des heures rémunérées • Responsable d'attribuer les expertises nécessaires à la DGPTOJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la rétroaction sur le travail au quotidien et du suivi auprès du supérieur immédiat • Responsable du développement des méthodes de travail et de la mémoire technique de l'organisation • Responsable des résultats du projet et de la coordination au quotidien • Responsable des liaisons avec les clients et les autres partenaires externes • Responsable de déterminer les besoins en main-d'œuvre

Expérience du ministère de la Justice du Québec

Bien que toujours en cours, le projet de Transformation du MJQ s'est doté d'une gouvernance forte ainsi que d'un cadre de gestion du capital humain permettant une gestion efficace des ressources en mode matriciel. L'organisation devra, par conséquent, maintenir la mobilisation des équipes en gestion matricielle pour la durée du projet si elle souhaite atteindre ses objectifs pour la transformation des programmes de justice. Pour se faire, son cadre de gestion du capital humain devra demeurer un document vivant afin de bien arrimer le rôle des gestionnaires et des spécialistes impliqués dans le projet.

4. Enjeux et défis de la gestion matricielle

Depuis quelques années, plusieurs grandes transformations ont eu lieu dans les ministères et organismes gouvernementaux afin que ceux-ci puissent s'adapter aux nouvelles réalités de la société. De plus en plus d'organisations emboîtent le pas et plusieurs programmes de transformation sont mis sur pied ou verront le jour prochainement.

D'ailleurs, un accélérateur à ces changements est la stratégie de transformation numérique gouvernementale qui vise à offrir des services publics plus intuitifs pour la population et à améliorer l'efficacité de l'État. Cette transformation amènera des bouleversements à plusieurs niveaux dans les milieux de travail passant par l'évolution des compétences de la majorité des acteurs (70 % des travailleurs), par leur mobilité et par la diversification des statuts d'emploi vers une importante réforme de la structure organisationnelle (Goos, 2018).

Pour mener à bien ces transformations, plusieurs mandats et projets voient le jour. Par la nature des changements envisagés, ces initiatives demandent l'implication d'expertises variées. Afin de former des équipes multidisciplinaires et de rendre efficace leur collaboration, les organisations ont recours à la gestion matricielle.

Le passage à une structure organisationnelle en mode matriciel présente plusieurs enjeux et défis à adresser avant d'être en mesure d'en ressentir les bienfaits. Il n'est pas tout d'assembler des experts bien intentionnés provenant de diverses fonctions pour obtenir une performance optimale.

Une recherche réalisée par Team Coaching International (TCI) démontre que seulement 12 % des milliers d'équipes sondées à travers le monde s'évaluent comme étant hautement performantes.¹⁰ La gestion matricielle étant un défi en soi, les gestionnaires leaders doivent rendre les équipes de travail performantes pour le bienfait des mandats de transformation mais doivent à la fois assurer la continuité des opérations.

4.1 Enjeu de clarification des rôles

Le leadership des projets gérés en mode matriciel n'est pas toujours bien défini, ce qui amène son lot d'ennuis. Pour les gestionnaires étant responsables de fonctions participant aux projets, il peut être difficile de connaître jusqu'où ils doivent mener leurs interventions :

- Qui doit présenter au personnel le projet et ses objectifs?
- Qui a la responsabilité de préciser les attentes envers le personnel?
- De quelle façon le progrès et l'atteinte des résultats sont-ils mesurés?
- Qui prendra la responsabilité de la priorisation des activités associées aux opérations quotidiennes par rapport aux projets?
- Qui déterminera les efforts réellement requis pour le projet?

Ainsi, il n'est pas évident de bien positionner, de définir et de déployer un leadership qui organise efficacement le projet dans un contexte matriciel sans mettre en péril la continuité des opérations.

4.2 Enjeu de partage de l'imputabilité

La notion d'autorité hiérarchique est bien ancrée dans la majorité des organisations. En effet, le gestionnaire hiérarchique s'assurera de la qualité technique, de l'efficacité de ses ressources, de l'utilisation de celles-ci et le rythme approprié en lien avec les embauches, l'accueil, la formation, le développement et l'évaluation de celles-ci.

Par définition, un projet est doté d'objectifs à atteindre, d'un budget et d'un calendrier de réalisation. Il est donc naturel pour l'équipe du projet à vouloir concilier ces différents aspects en priorité. Ils désirent livrer à tout prix. Cependant, les gestionnaires hiérarchiques dont les ressources contribuent au projet de manière matricielle ont pour leur part des préoccupations de cohérence, d'uniformité et de pérennité. Qui doit trancher sur des décisions difficiles?

¹⁰ [<https://ginettegagnon.com/fr/coaching-de-leaders/>]. Consulté le 10 octobre 2019.

L'équipe du projet va possiblement :

- Demander d'assigner davantage de ressources détenant une compétence précise pour la réussite du projet;
- Manifester le mécontentement quant au rendement d'une ressource prêtée au projet;
- Demander de livrer des éléments de solution plus rapidement en ne respectant pas certaines normes ou bonnes pratiques.

Imaginez être un gestionnaire qui fournit des employés à un projet et que vous recevez un appel vous annonçant qu'une portion importante de ceux-ci ne semblent pas convenir et qu'ils sont sur le chemin critique d'une livraison importante alors que vous ne les côtoyez plus au quotidien pour apprécier leur efficacité. Les chances sont élevées de développer le sentiment d'être un simple fournisseur de ressources qui n'a plus d'emprise sur la gestion de celles-ci. Les solutions peuvent sembler plus difficiles à trouver particulièrement dans un contexte où vous perdez contact avec les préoccupations réelles de vos ressources.

4.3 Enjeu d'évaluation du rendement et de développement des compétences

Dans le contexte où le gestionnaire hiérarchique est moins en contact avec son employé, il devient plus difficile d'apprécier le rendement de l'individu de façon juste et factuelle. Le gestionnaire doit être en mesure d'apprécier son rendement alors qu'il n'est pas sur place pour constater le niveau de prestation de travail.

De plus, si l'employé ne répond pas aux attentes, il est plus difficile pour le gestionnaire matriciel d'intervenir rapidement auprès de la personne en faute puisque cela revient normalement au gestionnaire hiérarchique de faire ces interventions. Imaginez-vous participer à votre rencontre statutaire avec le gestionnaire matriciel et que ce dernier vous apprend que votre développeur de logiciels a manqué quelques jours dans les dernières semaines et que son niveau de participation retarde l'avancement des travaux.

Le manque d'information sur l'efficacité des employés prêtés peut également amener une plus grande difficulté d'offrir un développement de compétences adéquates. Les besoins du projet évoluent à un rythme soutenu et les gestionnaires hiérarchiques deviennent méconnaissant de l'évolution professionnelle nécessaire de leurs employés afin d'offrir une performance acceptable. La formation et l'accompagnement sont souvent offerts par le projet sans que les gestionnaires contributeurs aient nécessairement un droit de regard à cet effet. Les gestionnaires hiérarchiques peuvent avoir la préoccupation de voir leurs employés se développer pour offrir une performance pendant une période précise sans savoir si ces compétences développées serviront une fois le projet terminé.

En plus de diminuer la performance de la cellule de travail, un employé inefficace, désintéressé ou avec un manque de savoir-être peut sérieusement affecter un climat de travail (baisse de la mobilisation des équipes de travail). Un sentiment d'iniquité peut survenir quand les interventions tardent à être réalisées. La diminution des échanges avec le personnel sous la gouverne des gestionnaires hiérarchiques et la difficulté d'offrir des rétroactions rapides et des suivis de gestion appropriés est un enjeu réel pour assurer le bon déroulement des opérations.

4.4 Enjeu de gestion de la carrière

Les employés prêtés pour un projet réalisé en mode matriciel peuvent perdre l'intérêt de revenir dans leur ancienne fonction une fois que le projet se termine. Il devient plus difficile de bien gérer leur carrière et ceux-ci peuvent être tentés de quitter pour un autre projet afin d'y retrouver les stimulants et les avantages que la structure et les opérations courantes ne sont pas en mesure d'offrir. En effet, il pourrait être difficile pour le gestionnaire hiérarchique d'offrir les mêmes conditions à l'employé qui a été prêté pour travailler sur un projet transformateur dont tout le monde parle et qui crée beaucoup d'intérêt. Il serait également impensable d'offrir le même niveau de formation poussée et un accompagnement aussi soigné sans compter l'utilisation des technologies les plus récentes.

4.5 Enjeu de communication

La gestion matricielle combinée à des méthodes de travail innovantes change la nature, la quantité et la qualité de l'information disponible. De plus en plus, les décisions doivent se prendre rapidement et des changements radicaux peuvent survenir à tout moment dans les projets.

L'information du projet sur les orientations, sur l'avancement des travaux, sur les enjeux vécus et sur les solutions envisagées provient beaucoup du plancher (du bas vers le haut) et transcende même l'organisation en raison des divers corps de métier impliqués et de leur unité administrative respective. Il peut être difficile, voire frustrant pour le management de ne pas avoir une information partagée traditionnellement en mode « TOP-DOWN ».

5. Bonnes pratiques

Actuellement, dans la fonction publique, l'utilisation de la gestion matricielle est principalement utilisée dans la réalisation de projets en ressources informationnelles. Cependant, il arrive parfois qu'elle soit appliquée dans la gestion courante des opérations comme c'est le cas dans la structure organisationnelle de la sécurité civile du Québec. Elle peut donc prendre différentes formes en fonction des besoins de l'organisation.

Afin d'en éviter les écueils et aussi d'atténuer les problématiques qui pourraient survenir, nous proposerons dans la présente section de bonnes pratiques pour répondre aux enjeux soulevés par la mise en place de la gestion en mode matricielle au sein des organisations.

5.1 Clarification des rôles et responsabilités

Ainsi pour relever les défis liés à l'implantation de la gestion matricielle dans les organisations, il est souhaitable de définir les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs concernés. En premier lieu, il est important de bien identifier le porteur du projet : le leader fonctionnel. Celui-ci a pour rôle de responsabiliser et de mobiliser les ressources en expliquant le contexte, en clarifiant les objectifs, en précisant les attentes. Il mesure les progrès et l'atteinte des résultats, et rallie les parties impliquées. Il est nécessaire que ce dernier puisse exercer son autorité

fonctionnelle et chaque ressource doit bien comprendre ce qui est attendu d'elle. Chaque employé reçoit des attentes d'au moins deux supérieurs : matriciel et hiérarchique.

Les deux gestionnaires doivent établir ensemble avant le début du prêt de la ressource, le partage des responsabilités. Chacun des gestionnaires doit faire le lien avec l'employé pour l'informer des attentes et des priorités dans leurs champs de responsabilités respectifs, et ce, afin d'éviter la confusion. L'organisation doit donc se doter de règles applicables au mode matriciel afin de tirer profit des avantages apportés par ce type de mode de gestion.

La détermination des règles applicables aidera l'organisation à mieux contrer les enjeux et informer toutes les parties prenantes impliquées. Les règles devraient être définies à l'intérieur d'un cadre de référence entre le gestionnaire hiérarchique et le gestionnaire matriciel quant à l'utilisation des ressources.

Voici quelques éléments que devrait contenir l'entente :

- la durée pour laquelle l'employé est affecté au projet ;
- les employés visés;
- la gestion des priorités sans mettre en péril les opérations courantes;
- favoriser ou non l'utilisation à temps complet ou partiel de l'employé en fonction du mandat ou du projet à réaliser;
- le remplacement des employés qui sont prêtés temporairement au projet lorsque leur assignation met à risque les opérations courantes ou le maintien des activités fonctionnelles dans l'organisation;
- la mise en place d'une structure fonctionnelle liée au projet;
- la détermination des rôles et responsabilités des deux gestionnaires (matriciel et hiérarchique).

La création d'une charte des responsabilités vise à clarifier les rôles et responsabilités des parties impliquées. Elle vise à déterminer les responsabilités, mais aussi à démontrer l'interdépendance des activités et de la communication qui doit être établie, afin de s'assurer de la bonne coordination et de la réalisation du projet ou une autre forme de gestion en mode matriciel. Celle-ci peut prendre la forme d'un document ou d'un tableau, illustrant les tâches à réaliser et les différents responsables.

Cette charte de responsabilités fait ressortir les liens entre les fonctions et elle contribue à éviter les conflits potentiels de responsabilités. Elle peut permettre aux différentes ressources de mieux comprendre l'apport de chacun et les attentes de l'organisation à leur égard. Comme elle résume les tâches et les responsabilités, elle permet de communiquer efficacement ce partage des tâches au sein de l'organisation.

Par ailleurs, une fois les ressources identifiées, celles-ci doivent être rencontrées rapidement afin de les impliquer dès le départ dans le projet en mode matriciel. Leur engagement ne sera que meilleur. Rien ne rebute plus les gens ni ne nuit plus à la collaboration, que d'être contacté à la

dernière minute pour prendre des décisions ou actions qui auraient pu être planifiées dans le temps.

Il est possible de se doter d'une entente signée par les deux gestionnaires ainsi que par l'employé, ce qui permet de formaliser le rôle de chacun et d'ajuster la tâche, la durée du prêt, l'ampleur de la prestation pour le projet.

Souvent la grande dualité réside dans le manque d'arrimage entre les objectifs organisationnels et les objectifs fonctionnels. La mise en place d'une rencontre de démarrage avec l'ensemble des ressources pourra assurer une compréhension commune des objectifs, du contexte et des résultats à atteindre. Elle pourra également servir à identifier les risques ou les enjeux potentiels qui n'ont peut-être pas été identifiés au départ.

5.2 Partage de l'imputabilité

Concernant l'enjeu du partage de l'imputabilité, la notion d'autorité hiérarchique demeure bien ancrée dans nos organisations. Cependant, la gestion en mode matriciel demande de l'agilité aux deux gestionnaires de l'employé concerné. Ils sont tous les deux imputables des objectifs qu'ils ont à atteindre. Ils sont indépendants dans leurs champs d'activités respectifs, mais interdépendants pour la réalisation du projet. Par conséquent, il faut apprendre à gérer ces interdépendances.

Par exemple : Faut-il penser autrement l'ordonnancement des priorités afin de maximiser l'utilisation des ressources de l'organisation? Est-ce que les allocations des ressources humaines, matérielles et financières sont suffisantes pour mener à terme les résultats attendus pour l'ensemble de l'organisation?

Le gestionnaire matriciel est imputable des résultats propres au projet ou au mandat : atteindre les objectifs, produire des extrants désirés, respecter des échéanciers, respecter les budgets et minimiser les coûts. Tandis que le gestionnaire hiérarchique devra assurer un suivi auprès de son employé afin de s'assurer de la qualité technique et du maintien de l'excellence des services fournis par celle-ci. De plus, il demeure responsable de son développement, de sa formation, de son évaluation et de son utilisation efficace. Il a aussi ses propres résultats à atteindre dans son unité. La gestion des interdépendances entre le projet, les opérations et les autres projets en cours est essentielle. Elle permet de gérer les risques et d'optimiser la capacité de livraison de l'organisation. Elle doit d'ailleurs perdurer tout au cours du projet et doit être revue de manière périodique pour s'ajuster aux imprévus et aux changements inévitables qui surviendront.

Afin de faciliter la gestion de l'imputabilité de l'employé, les deux gestionnaires doivent respecter le champ de responsabilités de chacun en fonction des responsabilités qui leur incombent et être couramment en communication avec l'autre afin d'identifier rapidement les problématiques et les solutions qui peuvent s'appliquer. Il est important de définir les mécanismes de reddition de compte les plus efficaces et appropriés. Cela requiert une capacité d'écoute, une grande ouverture, de l'agilité et de la flexibilité de la part des gestionnaires concernés.

5.3 L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement de chacun est primordiale afin d'obtenir un portrait juste et équitable du travail accompli par la ressource dans le projet en mode matriciel et dans son unité. L'évaluation se veut un levier de mobilisation du personnel et d'amélioration de la performance collective et individuelle.

Pour ce faire, une communication et une collaboration entre les gestionnaires impliqués sont nécessaires tout au long du processus. La mise en place de rencontres de suivis régulières des progrès du projet permet d'établir une collaboration qui facilite la gestion des tâches de types administratives reliées à la gestion de l'ensemble des ressources. Cela permet d'éviter les mauvaises surprises quant au bon déroulement des opérations et du projet. De plus, ces rencontres sont aussi l'occasion d'échanger concernant les formations nécessaires pour la ressource afin de maximiser son développement pendant et après le projet.

Un suivi régulier et rigoureux permettra de suivre l'évolution du projet en mode matriciel et de la prestation du service de la ressource. Il est essentiel pour remédier aux différents enjeux qui émergeront en cours de route. Cela permettra de faire le point et de valider la progression des travaux selon les attentes émises au départ. Le gestionnaire hiérarchique aura une meilleure vision de l'ensemble des tâches réalisées et de celles qui restent à accomplir ainsi que de la performance de son employé. Il sera plus facile de faire des ajustements si des lacunes étaient détectées concernant la performance de l'employé. Cette méthode permettra d'offrir des rétroactions rapides et la mise en place de correctifs, s'il y a lieu.

L'objectif de mentionner, l'apport des ressources, dans l'évaluation des contributions est de reconnaître l'ensemble des efforts déployés et l'atteinte des résultats par celles-ci afin de maintenir leur mobilisation et leur engagement envers le projet en mode matriciel et l'organisation.

5.4 Gestion de la carrière

L'objectif du gestionnaire hiérarchique est d'attribuer des mandats en conciliant les aspirations et les forces de ses ressources en fonction des objectifs organisationnels. La gestion en mode matriciel peut ainsi contribuer à élargir les opportunités de développement des compétences et l'évolution de la carrière des employés de son équipe. Cela crée des conditions essentielles d'attraction et de rétention du personnel dans un contexte de rareté de main-d'œuvre.

Afin de minimiser l'enjeu de la gestion de la carrière des ressources prêtées en mode matriciel, il est opportun de prévoir une rencontre avec l'employé pour l'après-projet afin d'identifier avec lui les possibilités au sein de l'organisation.

Par ailleurs, quelques moyens simples peuvent être mis en place afin de favoriser le développement de nos employés tel que la mise en place d'un processus qui permet de faire une planification de la carrière. Le processus peut s'implanter en quatre étapes :

- auto-évaluation des forces, des faiblesses, des centres d'intérêt, des valeurs, des besoins et de son cheminement antérieur;
- identification des possibilités dans l'organisation en regard des facteurs de réalité de l'employé et des besoins de l'organisation;
- fixation d'objectifs et établissement d'un plan de carrière (plan d'action);
- mise en œuvre des stratégies identifiées dans le plan d'action.

Le plan d'action devrait identifier le type de changement souhaité, les objectifs à court et moyen terme, les stratégies visant l'atteinte des objectifs, les obstacles possibles et le soutien (ex. formation) qu'on peut offrir à l'employé.

Le travail du gestionnaire consistera à évaluer les opportunités de développement de ses employés en fonction des besoins organisationnels et d'effectuer un arrimage entre les forces de ses employés et les besoins de l'organisation.

5.5 La communication

La communication est un facteur clé pour éviter les nombreux pièges (inconvéniants) de la gestion matricielle. Les échanges devront porter sur plusieurs aspects tant la performance de la ressource que de certaines variables reliées d'avantage à l'aspect administratif ou de la gestion des ressources humaines tels que : la participation à des réunions d'équipe concernant le projet ou l'unité à laquelle la ressource est rattachée, la gestion des vacances, la gestion des absences ponctuelles, la gestion des horaires variables, les programmes d'aménagement du temps de travail, le prêt d'équipements, l'utilisation des biens matériels, les disponibilités en dehors des heures, l'octroi des heures supplémentaires, l'utilisation des fournitures de bureau ainsi que les relations conflictuelles, etc. Ce ne sont que quelques exemples qu'il faut prévoir afin d'éviter des situations de négociation conflictuelles entre les gestionnaires et les ressources et ce, afin d'assurer une cohérence et une forme d'équité dans la gestion des ressources humaines. Avant d'accorder des congés, les gestionnaires devraient avoir pris le temps entre eux d'évaluer les impacts possibles sur le projet en mode matriciel ou les opérations courantes afin de les minimiser.

Cela prend une communication constante et de la collaboration de tous les intervenants impliqués. Si les règles sont bien définies au départ et qu'il y a des rencontres de suivis réguliers entre les gestionnaires, cela devrait permettre d'établir un climat de confiance et de collaboration. Deux des clés nécessaires dans un mode de gestion matricielle, car le gestionnaire matriciel et le gestionnaire hiérarchique ont une coresponsabilité quant aux décisions.

En résumé, voici les différentes bonnes pratiques qui peuvent être utilisées en gestion en mode matriciel :

- la clarification des rôles et des responsabilités;
- l'identification d'un leader de projet;
- la détermination de règles claires par le biais d'un cadre de référence;
- l'élaboration d'une charte des responsabilités;
- l'identification des parties prenantes;
- le partage de l'imputabilité de tous les gestionnaires impliqués;
- la tenue d'une rencontre de démarrage avec les ressources;
- la gestion des interdépendances de l'ensemble des activités qui sont affectées par le mode de gestion matricielle dans l'organisation;
- le suivi régulier des progrès;
- une communication constante entre les gestionnaires;
- la gestion de la carrière des ressources talentueuses en fonction des besoins de l'organisation.

Ce ne sont que quelques exemples de bonnes pratiques à mettre en place par tous les gestionnaires impliqués, afin de maximiser les avantages de la gestion en mode matriciel.

Ainsi, le succès de la gestion en mode matriciel repose sur l'utilisation de plusieurs compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise.

6. Recommandations

Tel que présenté dans ce document, notre recherche sur la gestion matricielle faisant état d'enjeux, de démonstration de cas, de bonnes pratiques à mettre en place ainsi que les avantages et inconvénients d'un tel mode de gestion nous amène à proposer les recommandations suivantes :

- établir un cadre de référence;
- inclure un volet sur la gestion matricielle dans le Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (PGAGL);
- inclure la gestion en mode matriciel dans le référentiel de compétences sous le volet gestion des opérations et de la performance organisationnelle.

6.1 Établir un cadre de référence

La première recommandation vise à établir un cadre de référence pour faciliter la gestion en mode matriciel dans les organisations gouvernementales. L'établissement de règles claires faciliterait l'émergence d'un leadership fort dans un mode de gestion matricielle. Ce cadre de référence pourra également faciliter la collaboration et établir un consensus autour d'un but ou d'un projet commun. Ainsi, le Secrétariat du Conseil du trésor aurait tout intérêt à développer des orientations ou modalités de gestion claires pour appuyer les gestionnaires qui auront à relever le défi d'implanter ce mode de gestion au sein de leur organisation.

6.2 Inclure un volet sur la gestion matricielle au PGAGL

Afin d'exercer un leadership efficace lorsqu'il est appelé à travailler en mode matriciel, le gestionnaire doit mettre en pratique plusieurs compétences du référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. Il devra être un guide, un catalyseur et un porteur de sens au cours de la réalisation d'un projet. Ceci devrait se traduire par sa capacité à influencer et à négocier avec ses collègues et les différents collaborateurs impliqués.

Au cours de notre processus de réflexion, nous avons constaté que les quatre fondements suivants sont essentiels à maîtriser afin de réussir à guider l'organisation vers un mode matriciel :

- l'engagement et le sens des responsabilités;
- les aptitudes cognitives;
- la gestion de soi et l'adaptabilité;
- le sens des relations interpersonnelles.

À ces fondements s'ajoutent plusieurs compétences clés telles que la mobilisation, l'orientation performance ainsi que l'agilité et la prise de décision, sans oublier les compétences complémentaires comme la collaboration, la communication, la gestion des opérations et des projets et la gestion du changement pour ne nommer que celles-ci. Compte tenu du nombre des compétences requises ainsi que de l'utilisation des quatre fondements qui sont nécessaires à la gestion en mode matriciel, nous recommandons donc, dans un deuxième temps, d'inclure dans le PGAGL, un volet de formation qui présente les avantages, les enjeux liés à la gestion en mode matriciel ainsi que les principaux apprentissages à tirer d'une collaboration dans ce mode.

6.3 Inclure la gestion en mode matriciel dans le référentiel de compétences

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et des avancements technologiques au cours des dernières années et tel que mentionné précédemment, cela nous amène à repenser les structures de fonctionnement au sein de nos organisations. À elle seule, la transformation numérique est souvent qualifiée de quatrième révolution industrielle. Elle se caractérise par une interaction complexe entre l'introduction de nouvelles technologies dans les milieux de travail, l'évolution de la compétence des ressources, la réforme de la structure organisationnelle, des emplois de mobilité accrue des travailleurs ainsi que la diversification des statuts d'emploi (Goos, 2018). Les technologies numériques transforment nos activités quotidiennes et bousculent nos paradigmes dont nous avons hérité depuis les années 1960. Elle nous oblige à revoir notre organisation du travail et nous amène à repenser le fonctionnement de nos organisations. Dans notre nouvel environnement de travail, le modèle se structure davantage sur la réaction et l'adaptation rapide.

Le mode de gestion matriciel doit être davantage exploité au sein de la fonction publique québécoise. En effet, le mode de gestion matriciel devrait être inclus dans le référentiel de compétences sous le volet gestion des opérations et de la performance organisationnelle.

7. Conclusion

En résumé, la gestion en mode matriciel permet de faire une gestion efficace et efficiente des ressources humaines dans nos organisations. Ce type de gestion permet de regrouper des employés ayant des compétences similaires et complémentaires afin de mener à bien des objectifs organisationnels ou des projets. Pensons plus large pour le futur, cassons les structures organisationnelles avec configuration rigide et hiérarchique vers une forme plus souple dans les rôles et les fonctions, ce qui facilitera la coordination et les processus d'approbation à l'aide de moyens de communication flexibles et innovants.

8. Bibliographie

Références bibliographiques

Galbraith, Jay R. 1971. Matrix organization designs How to combine functional and project forms. *Business Horizons*, Volume 14, Issue 1, February 1971, Pages 29-40.

Goos, Maarten. 2018. The impact of technological progress on labour markets : policy challenges. *Oxford review of Economic Policy*, 34 (3), 362-375. [<https://academic.oup.com/oxrep/article-abstract/34/3/362/5047371?redirectedFrom=fulltext>]

Gouvernement du Québec, Ministère de la justice, Direction des ressources humaines. 2019. Cadre de gestion du capital humain à la DGPTOJ. 10 pages.

Gouvernement du Canada, Statistique Canada. 2016. Compendium de pratique de gestion pour les organismes statistiques du Programme international en gestion d'organismes statistiques de Statistique Canada. Pages 79-88.

Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du trésor. 2012. Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. 28 pages.

Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du trésor. 2013. Cadre de référence pour soutenir la gestion et la revue diligente des projets en ressources informationnelles. Document d'orientation aux organismes publics. 33 pages.

Heck, John W.. 2015. Enter the matrix. Decentralization as a key to organizational success. A Research Report Submitted to the Air Force Fellows in Partial Fulfillment of the Graduation Requirements. 24 pages.

Parthasarthy, Raghavan, Grenon, Philip L. et Queenton, Johanne. 2018. Fondements de management stratégique, 2e édition. Editions JFD. 386 pages.

Rifkin, Glenn. 1994. Digital Shows Doctrine the Door, *The New York Times*, 20 juillet 1994, p. 1.

Documents électroniques

[<https://ginettegagnon.com/fr/coaching-de-leaders/>]. Consulté le 10 octobre 2019.

HEC Montréal. 2018. Collaborer en mode matriciel : 5 leçons tirées des TI. [<https://www.revuegestion.ca/collaborer-en-mode-matriciel-5-lecons-tirees-des-ti>]

[<https://www.britannica.com/topic/matrix-organization>]. Consulté le 15 septembre 2019.

Ideos, HEC Montréal. 2014. Feuillet numéro1 : Démystifier les outils de gestion. La structure organisationnelle. [<http://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2014/01/Feuillet-1-IDEOS-structure-organisationnelle.pdf>]

Ordre des ingénieurs du Québec. 2011. L'analyse organisationnelle du projet. [L'analyse organisationnelle du projet]

Ratanjee, Vibhas et Dvorak, Nate. 18 septembre 2018. Mastering Matrix Management in the Age of Agility, Gallup Analytics. Consulté le 22 septembre 2019 [<https://www.gallup.com/workplace/242192/mastering-matrix-management-age-agility.aspx>].

Université Laval, Centre d'expertise sur la collaboration interprofessionnelle. 2016. La structure organisationnelle matricielle. [http://www.rcpi.ulaval.ca/fileadmin/media/documents/ProjetsGMF/Cogestion/SMatricielle_18_juillet2016.pdf]