



**LA GESTION DES TENSIONS MULTINIVEAUX AU SEIN
DES ORGANISATIONS A STRUCTURE MATRICIELLE
FAIBLE DE PROJET**

**MANAGING MULTILEVEL TENSIONS WITHIN A
LIGHTWEIGHT PROJECT MATRIX STRUCTURE**

AUTEUR

France DESJARDINS

Docteure en Management de Projets
Université du Québec à Chicoutimi

DOI : 10.5281/zenodo.6940035



LA GESTION DES TENSIONS MULTINIVEAUX AU SEIN DES ORGANISATIONS A STRUCTURE MATRICIELLE FAIBLE DE PROJET



France DESJARDINS

**Docteure en Management de Projets
Université du Québec à Chicoutimi**

Résumé

La gestion équilibrée des rapports d'autorité et de la répartition des tâches ainsi que des responsabilités au sein des organisations à structure matricielle faible de projet est peu documentée (Nesheim, 2019). De ce contexte

organisationnel particulier, l'objectif de cet article est d'identifier les tensions vécues par les employés qui travaillent majoritairement à la réalisation de tâches routinières et, à temps partiel, de projets afin de proposer des actions managériales pour les atténuer. Les résultats exposent des tensions présentes au cours des phases de la gestion de projet avec les différents niveaux hiérarchiques. La contribution théorique est la bonification des tensions identifiées par Lundin et Söderholm (1995); Arvidsson (2009); Nesheim (2019); Vestola et al. (2021). La contribution managériale repose sur les propositions pour les atténuer.

Mots-clés : Structure matricielle faible, gestion de projet, tensions, problèmes.

MANAGING MULTILEVEL TENSIONS WITHIN A LIGHTWEIGHT PROJECT MATRIX STRUCTURE

Abstract

The balanced management of authority relationships and the distribution of tasks as well as responsibilities within a lightweight project matrix structure is poorly documented (Nesheim, 2019). From this organizational context, the objective of this article is to identify the tensions experienced by employees who work mainly to carry out routine tasks and, part-time, projects to propose managerial actions to mitigate them. The results expose the tensions present during the phases of project management with the different hierarchical levels. The theoretical contribution is the enhancement of the tensions identified by Lundin and Söderholm (1995); Arvidson (2009); Nesheim (2019); Vestola et al. (2021). The managerial contribution is based on proposals to mitigate them.

Keywords: Lightweight matrix structure, project management, tensions, problems.

INTRODUCTION

À des fins de performance, les organisations adaptent leur structure à partir de différents modèles. Une structure organisationnelle est la formalisation des tâches et leur regroupement ainsi que des rapports d'autorité entre les employés et les cadres. À cet égard, une diversité de choix s'offre aux cadres : fonctionnelles, décisionnelles, matricielle, par projet, en réseau. Pour les structures où l'uniformité est de mise (fonctionnelle, décisionnelle, par projet, en réseau), les écrits scientifiques sont abondants. Toutefois, à ce jour, les recherches scientifiques ont négligé de documenter la gestion équilibrée des rapports d'autorité et de la répartition des tâches au sein de la structure matricielle faible de projet (Nesheim, 2019). Cette structure implique que la majorité des tâches des employés sont de nature routinière; de ce fait, les rapports d'autorité sont attribués aux cadres des directions fonctionnelles et de manière transversale, à temps partiel, certains employés s'intègrent à des équipes de projet. Considérant l'omniprésence des caractéristiques de la structure fonctionnelle, les chefs de projet sont des coordonnateurs de ressources et ils restent sous l'autorité de leur direction (PMI,

2021). Les écrits scientifiques ont surtout documenté les organisations à structure matricielle forte et à projet où les membres des équipes de projet possèdent un rapport d'autorité et sont intégrés à des projets. Certains auteurs ont même abordé la gestion de projet comme une organisation temporaire (Lundin et Söderholm, 1995). Cette démarcation managériale de l'organisation permanente et temporaire pour les tâches et les rapports d'autorité peut faciliter la formalisation de la gestion de projet et des tâches routinières.

Cependant, pour la structure matricielle faible, la démarcation des rapports hiérarchiques et des tâches routinières et de projets n'est pas possible puisque ces derniers sont peu présents. Sous cet ordre d'idées, les organisations privées et publiques qui adoptent cette structure ont certains employés qui occupent une double fonction et certains cadres gèrent des objectifs de rendement de deux natures. La gestion de la coexistence des activités routinières et de projets peut entraîner des tensions au sein de l'organisation. Arvidsson (2009) propose qu'une tension résulte de problèmes émergents issus d'une décision managériale contestée dans une situation précise. Des auteurs s'intéressent

principalement aux tensions relatives aux notions de temps, de tâche, d'équipe et de transition (Lundin et Söderholm, 1995; Arvidsson, 2009; Nesheim, 2019; Vestola et al., 2021) pour les organisations où la démarcation entre la gestion des activités routinières et de projet est présente.

Les questions de recherche sont : *Au sein des organisations à structure matricielle faible de projet, comment les cadres peuvent-ils gérer les tensions vécues par les employés qui occupent une double fonction ?* Pour y répondre, les tensions vécues par les employés et leurs répercussions selon leur point de vue seront relevées.

Les contributions de cette recherche, et par le fait même de cet article, sont d'ordre théorique et managérial. Sur le plan théorique, le cadre de référence proposé permettra d'enrichir les propositions de Lundin et Söderholm (1995); Arvidsson (2009); Nesheim (2019); Vestola et al. (2021) concernant les tensions potentielles au sein des organisations à structure matricielle de projet. Toutefois, notre cadre de référence sera spécifique à la structure matricielle faible de projet. Sur le plan managérial, les cadres de ces organisations pourront être sensibilisés aux tensions et aux problèmes identifiés pour trouver des solutions adaptées.

Analyse de la littérature scientifique Structure matricielle faible de projet

Au sein d'une structure matricielle faible de projet, les rapports d'autorité sont attribués aux directions des unités administratives ou fonctionnelles. Les cadres sont responsables sur le plan administratif des activités de leur unité et des projets qu'ils commanditent. Un cadre qui dépose une proposition de projet est le commanditaire. Lorsque le projet est accepté, il doit nommer un coordonnateur de ressources au sein de son unité. Ce coordonnateur ou chef de projet est un subalterne. Lorsque le coordonnateur du projet veut constituer une équipe, il doit dresser une liste de suggestions

d'employés et la partager à son manager de proximité qui la transmet à ses homologues. Ceux-ci ont pour rôle de sélectionner les employés et ils ont la liberté d'accepter ou de refuser les suggestions. Pour ce qui est des tâches de projet, elles doivent respecter la description de tâches des employés. Ces tâches de projet seront intégrées aux tâches quotidiennes réalisées par l'employé. Les membres des équipes de projet restent en permanence dans leur bureau et se côtoient lors des réunions statutaires. De plus, ils sont des représentants de leur unité administrative et doivent consulter leur manager de proximité pour chaque prise de décision (PMI, 2021).

La structure matricielle faible de projet présente des avantages et des inconvénients. Un avantage est l'utilisation optimale des ressources humaines employées dans l'organisation. En effet, la sélection des membres des équipes de projet est effectuée à l'intérieur de l'organisation parmi les employés disponibles. Plus encore, ces employés maintiennent leur lien d'emploi et continuent de travailler à partir de leur description de tâches, mais dans un autre contexte (Sy et al., 2004). Cette sécurité d'emploi permet également à l'organisation de préserver à long terme ses acquis en matière de gestion de projet (Dinsmore, 1990). Un autre avantage est que la communication entre les membres des équipes et les unités administratives est fluide du fait qu'entre les réunions de projet, les employés réintègrent leurs tâches routinières avec leurs collègues (Turner et al., 1999).

Toutefois, des inconvénients peuvent apparaître. Un inconvénient est le conflit potentiel entre les objectifs de rendement des directions des unités administratives et les coordonnateurs de projet. Comme les cadres et les coordonnateurs ont tous les deux la volonté d'atteindre leurs objectifs, un esprit de compétition peut émerger (Engawall et Kallqvist, 2001). Cette situation peut également se répercuter sur

la synchronisation et la coordination des ressources nécessaires aux projets. Un autre inconvénient est que les canaux de communication et de prise de décision sont maximisés pour la gestion d'activités routinières dans une perspective à long terme. Pour les équipes de projet, il devient alors difficile d'être proactif et d'accélérer les processus d'approbation (Hobday, 2000). Par ailleurs, bien que les descriptions de tâches doivent être respectées dans la gestion des projets, les membres des équipes de projet ont des tâches supplémentaires à réaliser. À titre d'exemple, chaque membre des équipes doit comprendre les enjeux des projets pour les expliquer à leur cadre. Ce dernier doit prendre des décisions, les expliquer et s'assurer de la compréhension du subalterne pour que celui-ci reflète exactement la position de son unité administrative (Sy et al., 2005). Un dernier inconvénient est que les membres des équipes de projet sont embauchés pour leurs compétences de métier et non de gestion de projet. De ce fait, ils ne maîtrisent pas ou peu les compétences de projet (Gottlieb, 2007).

En somme, les cadres qui intègrent la gestion de projet au sein de leur organisation de manière faible visent une utilisation optimale de leurs ressources humaines et de leurs communications. Toutefois, la gestion des objectifs de rendement, des décisions, des tâches et des compétences peut donner lieu à des conflits.

Tensions

Une tension résulte de problèmes émergents issus d'une décision managériale contestée dans une situation précise (Cyert et March, 1963; Arvidsson, 2009). Pour Das et Teng (2000), une tension apparaît lors d'une tentative de résolution d'une contradiction. Ford et Ford (1994) suggèrent qu'une contradiction émerge lorsque des principes opposés coexistent dans une organisation ou lors d'une situation. Plus encore, un

conflit peut faire référence à une tension (Benson, 1983). Ainsi, au sein des organisations, les tensions, les conflits et les contradictions sont inévitables. Guedri et al. (2014) suggèrent qu'il est nécessaire de comprendre les raisons, leurs origines, les contextes et les périodes où les tensions sont considérées comme négatives et exigent une intervention des gestionnaires. En gestion de projet, des auteurs s'intéressent principalement aux tensions présentes au sein des organisations à structure matricielle forte et de projets (Lundin et Söderholm, 1995; Arvidsson, 2009; Nesheim, 2019; Vestola et al., 2021). Ces tensions intègrent les notions de temps, d'équipe (identité), d'accès aux ressources, de transition entre les projets, d'organisation (gestion des rôles et responsabilités), de détachement et de tâches.

En somme, les inconvénients de la structure matricielle faible font ressortir des tensions et nous pouvons en déceler deux qui sont présentes dans les recherches de Lundin et Söderholm (1995); Arvidsson (2009); Nesheim (2019); Vestola et al. (2021), soit l'accès aux ressources et le temps.

La méthodologie de la recherche

Afin d'identifier les tensions vécues par les employés qui occupent une double fonction dans une organisation à structure matricielle faible, leurs répercussions et la manière dont les cadres pourraient les gérer, la méthodologie de recherche est descriptive et inductive. L'induction permet d'explorer un objet de recherche qui n'est pas défini par des catégories préexistantes dans les écrits scientifiques (Blais et Martineau, 2006). Les données exposeront un cadre de référence spécifique au contexte organisationnel ciblé, comme le suggère Thomas (2006). La méthode de la recherche est une étude de cas unique. Le cas est typique, c'est-à-dire une grande organisation à structure matricielle faible où des milliers d'employés travaillent de manière

regroupée dans des unités administratives et certains occupent une double fonction. Selon Yin (2018), une étude de cas permet de comprendre un phénomène actuel avec son contexte afin de respecter l'aspect multidimensionnel du cas. Dans le cadre de cette recherche, l'objet de la recherche est les tensions et le cas est l'organisation à structure matricielle faible de projet.

Caractéristiques du cas typique choisi

L'organisation choisie est dans le secteur public et il s'agit d'une ville. Des milliers de personnes travaillent pour cette ville et la majorité jouit d'une sécurité d'emploi. Sa structure organisationnelle est matricielle faible; de ce fait, l'organigramme décrit la structure des directions et des services qui regroupent des spécialisations similaires. Les directions sont liées à l'administration des infrastructures, de l'aménagement du territoire, des services de proximité (p. ex. : culture, sports, loisirs, incendie, développement social, communication). Les rapports hiérarchiques sont divisés en six niveaux. Lorsqu'une personne d'une direction veut réaliser un projet, elle doit faire une proposition accompagnée d'une justification à la direction générale et aux élus de la ville. Ceux-ci vont l'analyser en comité exécutif et la soumettre à l'ordre du jour d'une rencontre publique. Lorsqu'une majorité d'élus approuvent un projet, il est inscrit au plan d'investissement triennal de l'organisation. Ce plan d'investissement est le portefeuille de projets de l'organisation.

Au moment venu, lorsque le projet démarre, la direction qui l'a soumis élabore un dossier d'opportunités et une charte de projet. Par manque de temps et de disponibilité d'une direction, ces tâches peuvent être réalisées par un employé ou le futur chargé de projet. Ensuite, lorsque la charte est rédigée, l'équipe peut être constituée. Pour ce faire, chaque direction concernée par le projet sera invitée à assigner un employé à certaines tâches. Dans une organisation à structure

matricielle faible, il importe de respecter la ligne hiérarchique et les descriptions de tâches des employés. De ce fait, la sélection est encadrée par les conventions collectives. Plus encore, pour qu'un employé qui possède la sécurité d'emploi puisse travailler sur un projet à temps partiel et de manière temporaire, il doit en faire la demande à son représentant syndical. Ce dernier doit lui écrire une lettre spécifique au projet. Lorsque tous les membres de l'équipe sont déterminés, ils se rencontrent régulièrement pour réaliser les différents livrables relatifs au projet. Puisqu'il s'agit d'une organisation publique, la majorité des projets s'arrête à la planification, et des appels d'offres sont rédigés pour l'exécution. Pour les projets qui mobilisent plusieurs directions ou services, un comité de pilotage peut être constitué. Ce comité regroupe les cadres qui doivent prendre plusieurs décisions stratégiques. Ce comité permet d'accélérer la prise de décision et de prendre connaissance de l'avancement du projet puisqu'ils en sont responsables sur le plan administratif. Le chef de projet est un coordonnateur des ressources sous la responsabilité de sa direction.

Collecte et analyse des données

Considérant que l'objet de la recherche concerne les tensions vécues par les employés qui occupent une double fonction, nous avons choisi, dans un premier temps, de réaliser des entretiens avec eux. Plus encore, pour préserver l'aspect collectif de la gestion de projet, nous avons privilégié la tenue de groupes de discussion où 4 groupes rassemblant 24 employés ont échangé et livré leurs points de vue pour une durée totale de 9 heures. Le guide d'entretien contenait des questions relatives à l'orchestration des activités liées à la gestion de projet dans leur organisation. Après chaque groupe de discussion, un compte rendu exhaustif était écrit et codifié. Au troisième groupe de discussion, la saturation collective a été atteinte, puisqu'aucun nouveau code

n'émergeait. Pour s'en assurer, une quatrième rencontre s'est avérée nécessaire. En ce qui a trait au codage, quelques suggestions de Blais et Martineau (2006) ont été retenues. Une codification manuelle de chaque phrase a été réalisée à la suite d'une lecture attentive. Chaque code créé avait sa propre définition pour assurer une uniformité, et le logiciel Nvivo a été utilisé toujours en respectant les définitions de chaque code. Les données codifiées ont été rassemblées pour réaliser une présentation auprès de six employés volontaires qui ont participé aux quatre premiers groupes de discussion. Ils ont eu accès à une version préliminaire des résultats avant de se joindre à une discussion animée par une présentation. Cette discussion a permis une meilleure compréhension du contexte organisationnel et de rectifier certaines propositions abordées. Après ces cinq rencontres, six cadres ont été invités dans le but de leur présenter les résultats préliminaires des employés qui occupent une double fonction. Cette rencontre permettait d'exposer des tensions présentes dans leur organisation, de comprendre les leviers organisationnels potentiels pour les gérer et de rendre compte des limites de leurs actions managériales. La rencontre a duré deux heures et demie. Après cette rencontre, un compte rendu exhaustif a été rédigé et codifié.

D'autres sources de données ont été mobilisées, notamment l'accès à 688 documents administratifs liés à la gestion dans cette organisation. Un premier tri a été réalisé au moyen d'une fiche d'analyse où les objectifs de la recherche sont inscrits pour définir la pertinence de chaque document. Les documents éliminés s'élèvent à 563. Des 125 documents restants, une recherche avec le mot clé « projet » a été effectuée. Les paragraphes avec le mot « projet » sont codifiés dans Nvivo. Durant une quinzaine d'heures, des séances d'observation, de démarrage et de gestion de projet ont été réalisées; en outre, des formations en gestion de projet étaient

offertes sur place. À chaque séance d'observation, des notes sur les propos et les réactions des personnes étaient consignées. Ces notes étaient transcrites en format numérique pour être analysées phrase par phrase avec Nvivo.

Cette façon de codifier a permis de réaliser une triangulation des données. À l'intérieur des codes, il pouvait y avoir des phrases provenant des séances d'observation, de la documentation et des transcriptions.

Présentation et discussion des résultats

Afin de répondre à la question de recherche *Au sein des organisations à structure matricielle faible de projet, comment les cadres peuvent-ils gérer les tensions vécues par les employés qui occupent une double fonction?*, les différentes phases de la gestion de projet avec les tensions verbalisées par les employés seront exposées. Une séquence type de gestion de projet comprend les phases d'initialisation, d'organisation, d'exécution et de terminaison des projets (PMI, 2021).

Phase d'initialisation d'un projet

La phase d'initialisation réfère aux tâches relatives au démarrage d'un projet (PMI, 2021). Les informateurs employés soulignent que les projets sont sélectionnés en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation et de sa capacité financière. Ils déplorent l'absence de réflexion relativement à la disponibilité des ressources humaines dans l'organisation pour travailler les projets. D'un côté, ce manque de considération fait que certaines personnes sont surchargées et d'autres non. Pire encore, certains déplorent que cette situation favorise la compétition entre les directions et les chefs de projet pour l'accès aux ressources. La compétition entre les directions signifie que les cadres rechignent à se départir de leurs meilleurs employés trop souvent, car ils sont des éléments essentiels à leurs objectifs de rendement. Les coordonnateurs veulent avoir accès à ces employés performants

pour connaître un succès de projet. Un informateur expose la situation.

Mais le contexte organisationnel [...] matriciel faible de ce que je comprends c'est que quand tu es gestionnaire de projet tu n'as aucun pouvoir sur les gens qui sont dans ton projet. Donc, s'il y a une personne ressource à une étape clé qui n'avance pas bien, la seule manière de pousser le ballon c'est d'aller voir ton directeur et si lui peut pousser sur le directeur de l'autre. Mais l'autre, ça se peut qu'il ait d'autres priorités au programme triennal des investissements et il peut décider que pour ton projet parce que pour lui, ce n'est pas important parce que ce n'est pas son service. Les directeurs ont aussi des objectifs organisationnels à atteindre et ils ne sont pas les mêmes selon les services alors là, je ne sais pas encore comment sera la collaboration entre les différents directeurs et les services. Il y a une compétition qui est saine, je l'espère, il ne faut pas [...] (Employé 2, deuxième groupe de discussion)

D'un autre côté, souvent, la planification financière d'un projet public n'inclut pas la rémunération des employés de l'organisation puisqu'ils réalisent ces tâches dans le cadre de leur emploi. De ce fait, si les ressources humaines nécessaires au projet accepté ne sont pas disponibles, le coordonnateur des ressources n'a pas les fonds requis pour recruter à l'externe et il doit justifier un surplus budgétaire auprès des six niveaux hiérarchiques de son organisation. Par le fait même, cela aura un impact sur les délais inscrits dans le projet. D'autres informateurs mentionnent que leur cadre de référence en gestion de projet

change régulièrement; de ce fait, ils doivent constamment s'y référer et ne pas se fier à ceux antérieurs. Plus encore, ce cadre propose une gestion de projet basée sur le PMBOK, c'est-à-dire en cascades. Les professionnels dédiés aux infrastructures sont d'accord avec cette méthode prédictive de la gestion de projet où toutes les étapes et les livrables sont établis dès le départ. Pour les professionnels dédiés aux technologies de l'informatique, cette façon de faire n'est pas possible puisque les besoins numériques des clients se précisent souvent en cours de projet. Pour ces derniers, les méthodes adaptatives ou agiles de gestion de projet sont davantage appropriées. Ainsi, même si les méthodes adaptatives ne sont pas reconnues dans le cadre de référence de l'organisation, elles sont pratiquées. Pour des employés, cette transgression des règles formelles sème la confusion.

D'autres transgressions au cadre de référence de gestion de projet sont mentionnées. Des exemples sont donnés comme le fait de démarrer un projet qui n'a pas reçu l'approbation de l'ultime échelon ou sans chargé de projet. Pour les managers de proximité du sixième groupe de discussion, cette situation s'explique par le fait qu'ils veulent accélérer le processus et qu'ils sont persuadés que ces projets vont être acceptés.

Pour finir, une dernière tension mentionnée par les gestionnaires du sixième groupe de discussion est qu'il peut aussi arriver que la haute direction modifie des décisions importantes dans un projet telles que son arrêt ou sa cote de priorité dans l'organisation sans discussion préalable avec le comité de pilotage ou le cadre responsable ou alors avec le coordonnateur des ressources.

Phase de planification des projets

Au cours de cette phase de planification, il y a la sélection des membres de l'équipe, l'officialisation des objectifs, des rôles, des coûts et des résultats des projets (PMI, 2021). Au moment de la sélection des

membres de l'équipe, plusieurs problèmes sont soulignés par les employés. Un problème est que la description des tâches des employés au sein des unités administratives doit être respectée dans les projets. Parallèlement à cela, les coordonnateurs de projet n'ont pas toute l'information concernant les emplois et les descriptions; de ce fait, leurs demandes aux cadres sont souvent floues. Certains soulignent qu'il est difficile de trouver le bon employé. Les cadres participant au sixième groupe de discussion suggèrent qu'ils pourraient davantage soutenir les coordonnateurs des ressources pour cette tâche.

Lorsqu'il y a un ajustement entre les exigences d'un projet et la description de tâches, les employés verbalisent que leur intérêt ou leur motivation n'est pas discuté. Ils doivent respecter la décision de leur supérieur hiérarchique. Les managers de proximité soulignent cette tension vécue par les employés durant leur groupe de discussion.

C'est une facette que je questionne en ce moment. On n'est pas au restaurant, choisir dans un menu ce qui nous tente. À la ville, on a une tarte puis dans la tarte, il y a des morceaux qui sont moins bons que d'autres, mais il faut que toute tarte disparaisse à la fin de l'année, c'est notre job [...]
(Cadre 2, sixième groupe de discussion).

Par ailleurs, les informateurs discutent de leurs compétences de projet. Ils constatent qu'ils ont peu de connaissances et de compétences en la matière. Ils donnent comme exemple que les étapes de la justification et du démarrage de projet sont floues.

[...] nous ce qu'on voit, les transitions d'une étape à l'autre et les étapes en amont telles que la justification, le démarrage, c'est un peu plus

flou pour tout le monde. Quand on passe à la réalisation et à l'exécution, c'est plus clair parce qu'on a des plans et devis [...], mais je pense qu'au début, les étapes : justification, démarrage et planification, on est peut-être plus souvent dans le flou, c'est moins évident pour l'ensemble de l'équipe de projet
(Employé 1, troisième groupe de discussion)

De ce constat, certains ressentent que les cadres n'essaient pas de développer les compétences d'autres employés pour qu'ils puissent eux aussi s'impliquer dans les projets. Pour d'autres, ils constatent que leur direction envisage de former tous les employés pour participer à des projets.

Phase d'exécution du projet

Durant cette phase, les membres des équipes de projet réalisent les différentes étapes prévues. Au cours de cette phase, les employés intégrés à temps partiel à des projets subissent un surplus de tâches. À cet égard, ils doivent gérer les objectifs de rendement et les urgences de leur direction et des projets.

En fait, c'est vrai, quand il y a un mode projet ici, l'opération n'est jamais considérée. C'est comme si par magie les gens se disaient que ça va continuer tout seul. C'est comme les gestionnaires de projet, ils espèrent que tes gens sont là à temps plein pour toi, mais ce n'est pas le cas, tout continue comme avant, ces personnes-là ne sont pas remplacées.
(Employé 2, premier groupe de discussion)

Les employés qui occupent une double fonction reçoivent des demandes de leur supérieur hiérarchique, des comités de pilotage et des coordonnateurs de projet.

Les informateurs mentionnent qu'ils s'essoufflent et se retirent des projets et des équipes. Les employés suggèrent que les gestionnaires aient des tableaux de bord qui reflètent l'ensemble de leurs activités. Pour d'autres, afin d'accélérer la réalisation de certaines tâches, ils peuvent demander à des collègues de le faire même si ce n'est pas indiqué dans la planification du projet.

Là on s'entend, ça fait 17 ans que je suis ici, donc je sais qui va me rendre un service (j'y en dois une, il m'en doit une). Un moment donné pour des accès, faire corriger un problème, si on doit repasser et remettre ça dans la pile de changement, ça va prendre des semaines. Puis l'aspect matriciel, autant de gens qu'on peut être au TI, il revient souvent que ce sont les mêmes noms [...] (Employé 2, premier groupe de discussion)

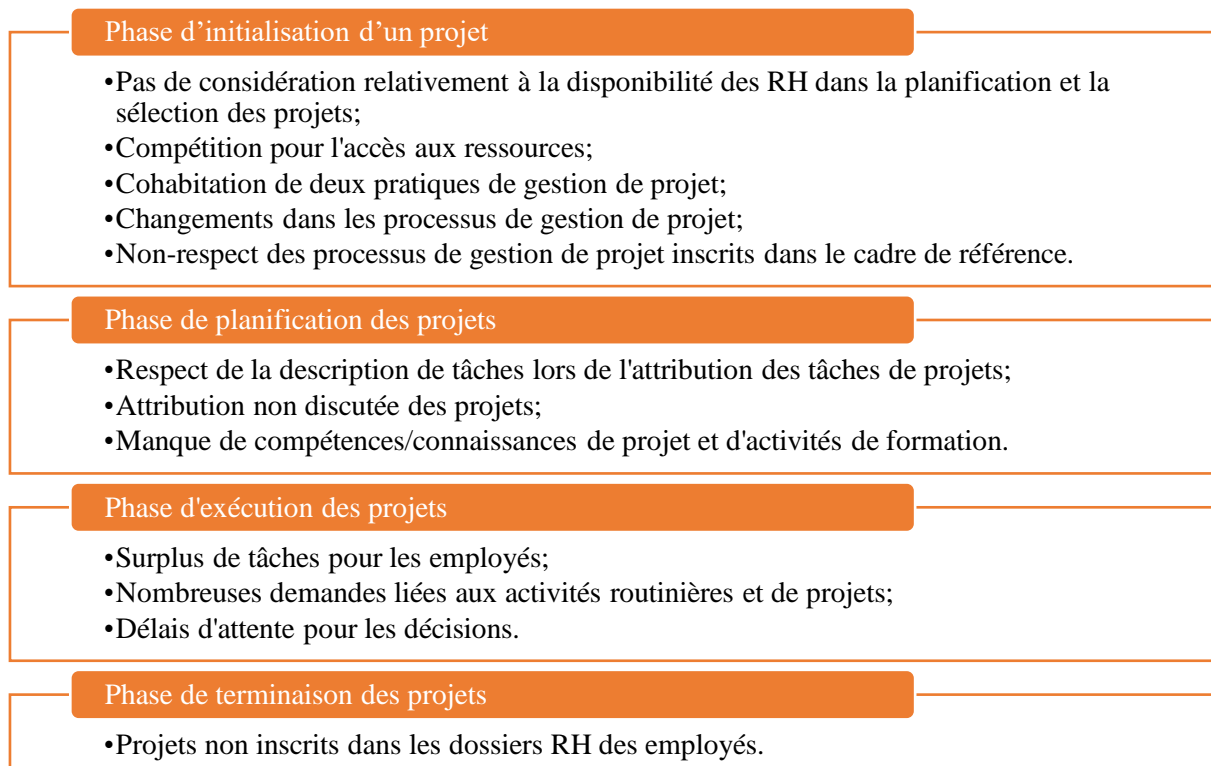
Les gestionnaires du sixième groupe de discussion se disent préoccupés par cette

situation puisqu'ils considèrent important de suivre la planification officielle des projets. La notion de temps est une préoccupation pour les employés qui occupent une double fonction. Les délais supplémentaires sont générés par les processus de prise de décision de leur organisation et de leurs partenaires qui sont souvent aussi des organisations publiques.

Phase de terminaison du projet

Lorsqu'un projet se termine, les employés participant au groupe de discussion mentionnent qu'ils aimeraient bien que cela soit inscrit quelque part dans leur dossier. Considérant que les projets sont réalisés à l'intérieur de leurs tâches régulières, aucun document administratif RH n'inscrit cette expérience. De ce fait, ils ne peuvent considérer la gestion de projet dans leur cheminement de carrière. Les managers de proximité du sixième groupe de discussion n'ont pas de solution considérant que les informateurs des groupes de discussion précédents ont quant à eux mentionné que certaines tâches de projet étaient réalisées par d'autres que ceux inscrits dans la planification.

Figure 1 : Tensions vécues durant les différentes phases de la gestion des projets



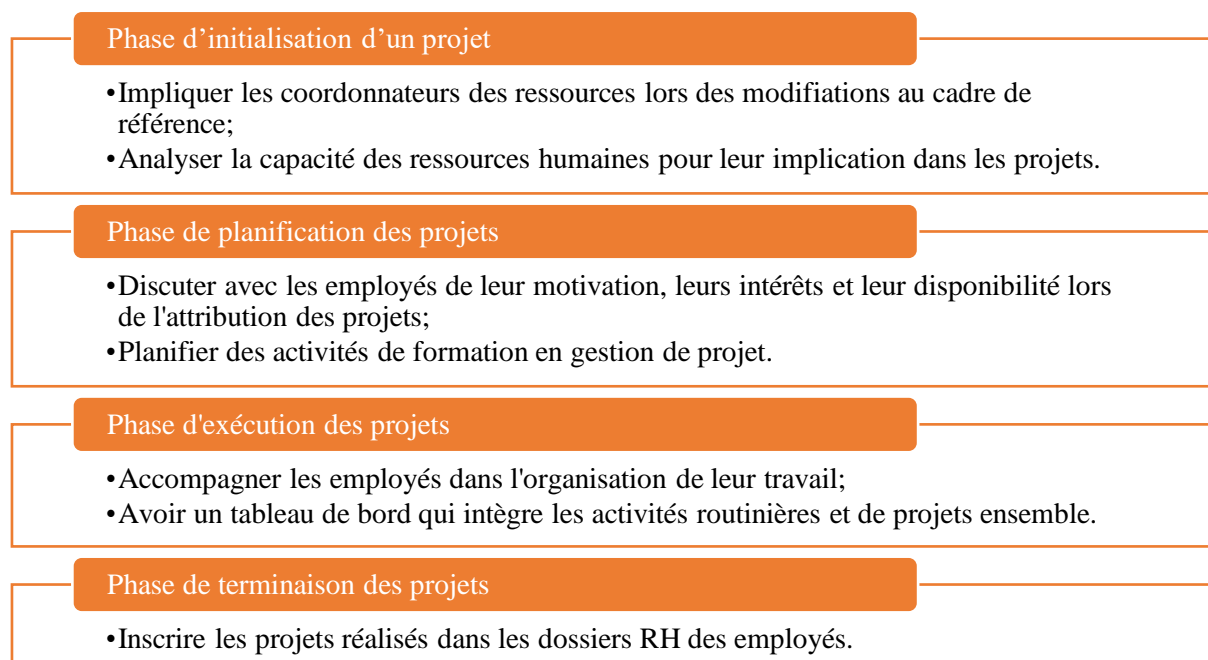
En somme, cette présentation des résultats expose une multitude de sources de tension à toutes les étapes de la gestion de projet. Les tensions identifiées par des études antérieures sont soulignées telles que le temps, la tâche tant routinière que de projet, la gestion des rôles et des responsabilités et l'accès aux ressources (Lundin et Söderholm, 1995; Arvidsson, 2009; Nesheim, 2019; Vestola et al., 2021). La notion de temps est évoquée par la non-considération de la disponibilité des employés lors de la sélection des projets et les délais d'attente pour les décisions. Les tâches sont également source de tension. Ces tensions sont vécues de façon générale par les nombreuses demandes des gestionnaires de métier et des coordonnateurs de projet. Elles peuvent survenir en situation de gestion de projet où deux pratiques (en cascades et agile) coexistent. Elles peuvent être concrètes pour les employés qui occupent une double fonction, par le surplus de tâches. L'accès aux ressources est également évoqué comme une tension entre les cadres et les coordonnateurs des ressources. Relativement à la gestion des rôles et des responsabilités, les professionnels qui ont participé aux groupes de discussion ont

mentionné que leur description de tâches doit être respectée. À cet égard, leur participation ne devrait pas changer leur routine de travail. Toutefois, considérant que les caractéristiques se distinguent de la gestion de projet et de la réalisation d'activités routinières, des ajustements sont nécessaires. Ces ajustements peuvent être une source de tension. Plus encore, les informateurs subalternes de la recherche ont souligné qu'ils manquaient de compétences et de connaissances en gestion de projet. Par le fait même, ils semblent éprouver des difficultés à assumer leur rôle et leurs responsabilités.

Au-delà des tâches, les processus de gestion de projet peuvent également être une source de tension soit par son non-respect et ses changements. Dans le cadre de ces processus, l'absence de discussion concernant l'attribution des projets est une source de conflit ou de tension entre les employés et leur supérieur immédiat. Une dernière tension exprimée est la reconnaissance officielle dans les dossiers des employés de leur implication dans les projets.

De ces tensions exprimées, certaines peuvent être atténuées par des pratiques managériales adaptées (voir figure 2).

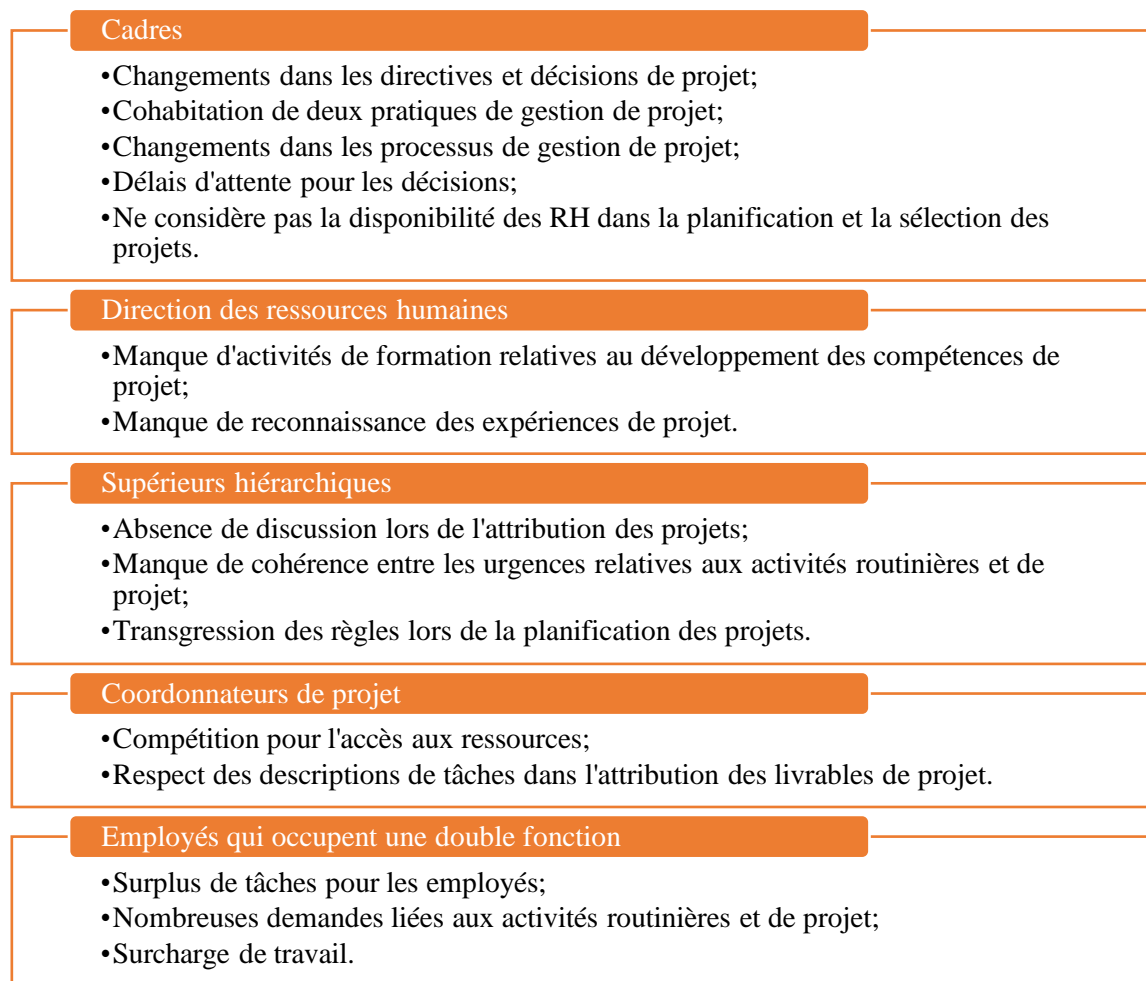
Figure 2 : Propositions managériales pour gérer les tensions de projets



Cette figure expose des propositions managériales suggérées par les informateurs participant aux groupes de discussion. Cette proposition rejoint celle de Guedri et al. (2014) qui suggèrent que certaines tensions peuvent être gérées afin de préserver la pérennité de l'organisation. L'analyse des données révèle qu'au sein d'une organisation à structure matricielle

faible, certaines tensions devraient être gérées par les cadres, la direction des ressources humaines et les supérieurs hiérarchiques (voir figure 3).

Figure 3 : Tensions multiniveaux selon la perception des employés qui occupent une double fonction



Cette figure expose que les membres d'une équipe de projet qui sont des employés à temps partiel intégrés à des projets vivent différentes tensions avec les différents niveaux hiérarchiques. Ces tensions semblent se faire ressentir par un surplus de tâches, la gestion de nombreuses demandes et une surcharge de travail.

CONCLUSION

La gestion équilibrée des rapports d'autorité et la répartition des tâches au

sein des organisations à structure matricielle faible de projet ont, à ce jour, été peu documentées, selon Nesheim (2019). Cette structure organisationnelle est caractérisée par un rapport d'autorité dédié aux directions des unités administratives qui gèrent des équipes de travail regroupées par expertises. De manière transversale et à temps partiel, certains employés réalisent des projets. Par le fait même, les directions administrent des objectifs de performance

majoritairement pour des activités routinières et quelques projets. Ces doubles préoccupations pour les cadres et les employés peuvent générer des tensions. Une tension résulte de problèmes émergents issus d'une décision managériale contestée (Cyert et March, 1963; Arvidsson, 2009) ou d'une tentative de résolution d'une contradiction (Das et Teng, 2000). Pour les organisations qui gèrent de nombreux projets, les tensions documentées sont les notions de temps, de tâche, d'équipe et de transition entre les projets (Lundin et Söderholm, 1995; Arvidsson, 2009; Nesheim, 2019; Vestola et al., 2021). Pour les organisations qui administrent peu de projets, le présent article répond à la question suivante : *Au sein des organisations à structure matricielle faible de projet, comment les cadres peuvent-ils gérer les tensions vécues par les employés?* La méthodologie de recherche est une étude de cas unique, soit une organisation publique à structure matricielle faible. La collecte de données a mobilisé des employés qui occupent une double fonction et des questionnaires. Au total, 6 groupes de discussion sont formés, 688 documents sont analysés et des séances d'observation sont tenues. Des transcriptions mot à mot et des notes sont numérisées puis analysées par le logiciel Nvivo. Les résultats mettent en lumière que durant les différentes phases de gestion de projet, les employés vivent différentes tensions avec les cadres, la direction des ressources humaines, les supérieurs hiérarchiques et les coordonnateurs de projet. Pour donner suite à l'identification

de ces tensions multiniveaux, les informateurs ont formulé plusieurs propositions managériales. Celles-ci reflètent le désir des employés qui occupent une double fonction d'être considérés, reconnus et impliqués lors des prises de décision concernant les projets.

Les contributions théoriques de cette recherche sont la bonification de l'identification des tensions au sein des organisations à structure matricielle. Cette identification précisée pour celles à structure matricielle faible reflète les défis managériaux de la coexistence des préoccupations relatives aux activités routinières et de projet. Plus encore, ces défis managériaux impliquent tous les niveaux hiérarchiques comme les cadres, la direction des ressources humaines, les supérieurs immédiats et les coordonnateurs de projet. L'enjeu de ces tensions est l'abandon des employés en cours de projet. De ce fait, les cadres de ces organisations devraient s'attarder à ces tensions. Les contributions managériales sont les propositions managériales pour gérer les tensions vécues par les employés.

Les limites de cet article sont surtout liées à la méthodologie de la recherche considérant qu'il s'agit d'une étude de cas unique même s'il s'agit d'un cas typique. Cette limite méthodologique nous amène à proposer des pistes de recherche futures telles que la réplication de cette recherche ou l'élaboration d'un questionnaire pour généraliser les tensions identifiées au sein des organisations à structure matricielle faible.

Références Bibliographiques

- Arvidsson, N. (2009). Exploring tensions in projectified matrix organisations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 97-107.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.

- Cyert, R. M. et March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Das, T. K. et Teng, B.-S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Dinsmore, P. C. (1990). Human factors in project management (édition révisée). American Management Association.
- Engwall, M. et Källqvist, A. S. (2001). Exploring the multi-project matrix. Working Paper WP 2001:18, Stockholm School of Economics.
- Ford, J. D. et Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19(4), 756-785.
- Gottlieb, M. R. (2007). The matrix organization reloaded: Adventures in team and project management. Greenwood Publishing Group.
- Guedri, Z., Hussler, C. et Loubaresse, E. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, (3), 13-28.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy* 29(7/8), 871-893.
- Lundin, R. A. et Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Nesheim, T. (2019). A fine balance? Unwrapping the coexistence of projects and non-projects in the core of the organization. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Project Management Institute (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7e éd.). Project Management Institute.
- Sy, T., Beach, L. et D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations. *Human Resource Planning*, 28(1), 39-48.
- Turner, J. R. (1999). The handbook of project based management (2e éd.). McGraw-Hill.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Vestola, E. N., Eriksson, P. E., Larsson, J. et Gustavsson, T. K. (2021). Temporary and permanent aspects of project organizing-operation and maintenance of road infrastructure. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications. Sage.