



# LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE MATRICIELLE

Diaporama préparé par: Gjijn BIBA



# LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

- La structure organisationnelle constitue un instrument de coordination d'activités différentes et interdépendantes, et permet de mieux représenter qui fait quoi, qui relève de qui et qui décide de quoi.
- L'organigramme reflète la structure organisationnelle: elle permet de présenter l'articulation des statuts, des liens d'autorité et des liens fonctionnels, des rôles, des responsabilités et des voies de communication.

Source: Côté et al., 1994.

# QU'EST CE QUE LA STRUCTURE MATRICIELLE?



Une structure matricielle comprend la présence simultanée de composantes par projet et fonctionnelles

- Les composantes sont indépendantes du point de vue hiérarchique, mais interdépendantes pour la réalisation des projets
- Le découpage de l'activité se fait selon deux critères:
  - la fonction
  - le projet (ou le service)
- Chaque employé a au moins deux supérieurs :
  - un responsable désigné selon les tâches à accomplir (autorité fonctionnelle)
  - un responsable permanent (autorité hiérarchique)

# PRINCIPES DE LA GESTION MATRICIELLE

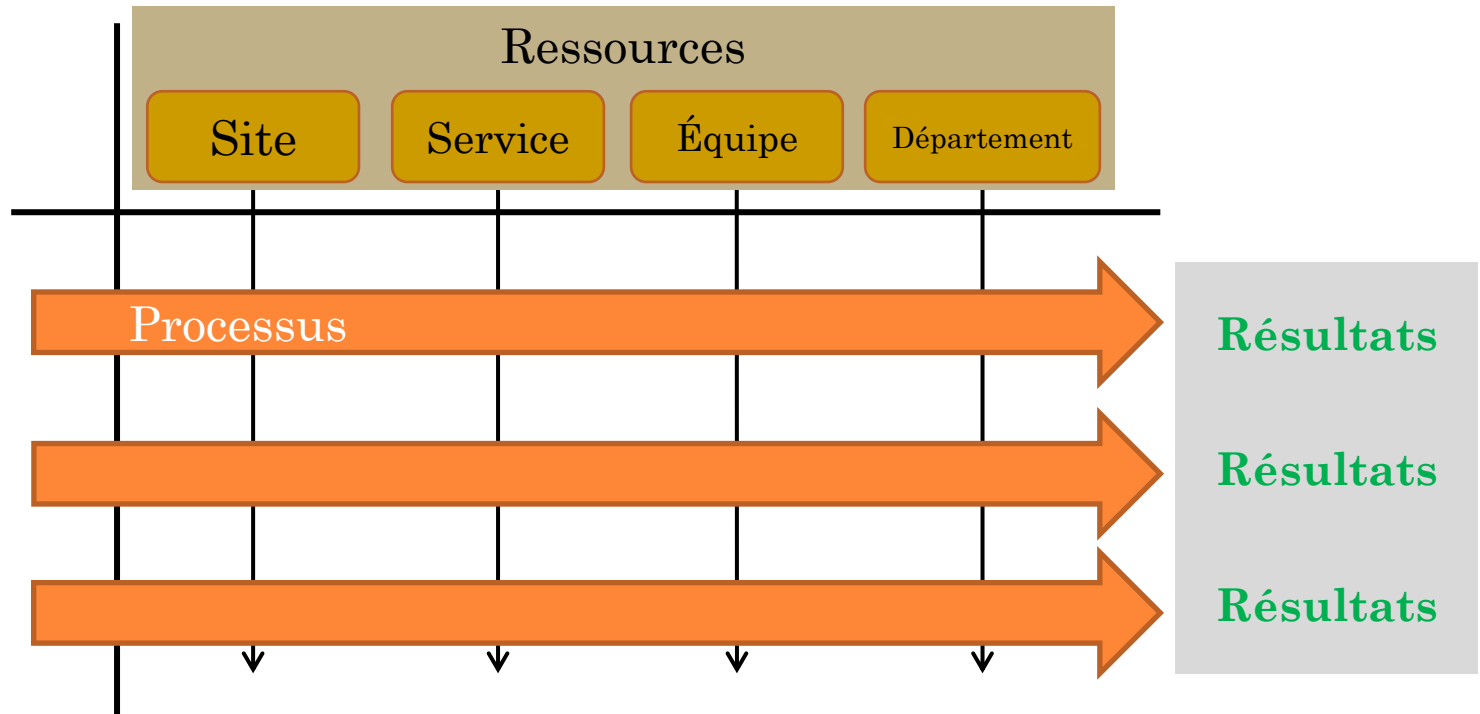


## Structure d'identification

- Centrée sur le regroupement d'expertises
- Gère le développement des ressources, la continuité professionnelle, la qualité des pratiques et l'équité

### Structure de contribution

- Centrée sur l'efficacité opérationnelle
- Gère l'utilisation des ressources pour l'obtention des résultats



... qui met l'accent sur les mécanismes de coordination

# LE PARTAGE TYPIQUE D'AUTORITÉ DANS UNE STRUCTURE MATRICIELLE



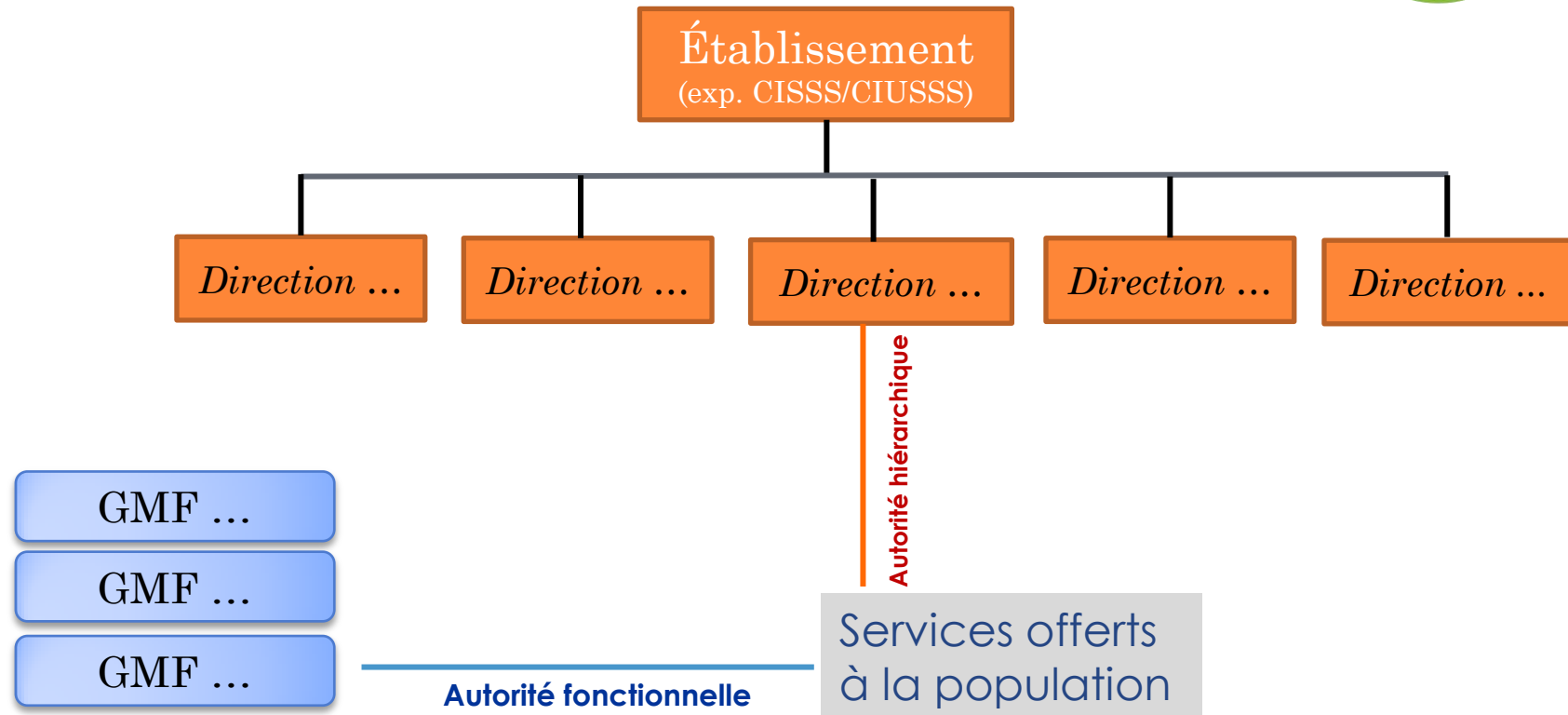
## Autorité hiérarchique

- Responsable de la qualité technique et du maintien de l'excellence technique générale
- Responsable de l'efficacité de l'utilisation des ressources
- Responsable de la gestion des ressources spécialisées
  - Embauche, accueil
  - Formation, développement
  - Évaluation
- Responsable du développement des méthodes de travail et de la mémoire technique de l'organisation

## Autorité fonctionnelle

- Responsable des résultats du projet
  - Atteindre les objectifs
  - Produire les extrants désirés
  - Respecter les échéanciers
  - Respecter le budget
  - Minimiser les coûts
- Responsable des liaisons avec les clients et les autres partenaires externes

# L'INTÉGRATION DES PROFESSIONNELS EN GMF: UN EXEMPLE DE STRUCTURE MATRICIELLE



- Les établissements fournissent des ressources professionnelles aux GMF
- Les professionnels demeurent en permanence rattachés hiérarchiquement à leur établissement d'origine mais leurs services sont prêtés aux GMF
- Le GMF est autonome et composé d'équipe multidisciplinaire
- Au niveau fonctionnel, les professionnels relèvent du médecin responsable du GMF

# AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA STRUCTURE MATRICIELLE



## Avantages

- Créer des économies d'échelle à travers la coordination efficace entre divers services
- Les employés et les responsables sont doublement impliqués et bénéficient de connaissances techniques spécialisées
- La coordination et l'expertise sont respectivement assurées par les responsables fonctionnels et hiérarchiques
- Le contact direct entre les professionnels et les divers responsables facilite la communication entre eux
- Les gestionnaires sont plus impliqués dans la prise de décisions stratégiques

## Inconvénients

- La division des pouvoirs décisionnels peut augmenter l'ambiguïté des rôles et des priorités
- Exige que s'établisse une négociation entre gestionnaires de niveaux équivalents assortie d'une grande capacité de tolérance et de flexibilité
- Les échanges entre groupes peuvent entraîner une lenteur au niveau de la prise de décisions

# POUR EN SAVOIR PLUS



- Côté N. Bélanger L. Jacques J. (1994). La dimension humaine des organisations. G. Morin : Montréal.
- Delavallée É. (2012). Ce que structure matricielle veut dire
- IDEOS (2014). La structure organisationnelle, HEC, Montréal.
- Jacob R. (2014). Gérer en mode transversal. Présentation au colloque CII-CIR-OIIC, HEC Montréal, 7 mai 2014.
- Les structures matricielles : description, avantages et inconvénients