

Titre : Le « Star Model » pour analyser et articuler un changement organisationnel

Rubrique : Perspective théorique

Auteur(s)

1 : Maude Brunet, professeure

Citation : Brunet, M. (2023). Le « Star Model » pour analyser et articuler un changement organisationnel. *Ad Machina*, 7(1), 219-234. <https://doi.org/10.1522/radm.no7.1666>

Affiliation des auteurs

1 : HEC Montréal

Courriel : maude.brunet@hec.ca

Remerciements

Je tiens à remercier Beverly Farfan, M. Sc. en Stratégie, pour sa contribution à une version antérieure de cet article. Je remercie également Éric Jean ainsi que l'équipe éditoriale de la revue *Ad machina*.

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Cet article présente le « Star Model » couramment mobilisé en stratégie (Kates et Galbraith, 2007), et plus récemment en gestion de projet, afin d'analyser une entité organisationnelle gérant des projets (organisation, direction ou bureau de projet). Les piliers de ce modèle en étoile sont les capacités organisationnelles, les talents, le système de récompense, les processus et la structure. Un exemple inspiré d'un cas réel permet de faire une analyse sommaire d'une organisation en milieu événementiel, et d'utiliser une grille d'analyse pour proposer un plan d'action afin d'opérer les changements organisationnels permettant une gestion de projet plus adaptée à l'organisation et à son contexte.

Les principales contributions de l'article sont d'ordre théorique, avec pour objectif de faire ressortir l'importance des interrelations à la limite des champs disciplinaires de la gestion de projet, de la stratégie et de la gestion de changement. Il a aussi des visées pratiques, comme le modèle et la grille d'analyse sont des outils réflexifs pouvant être utilisés par des gestionnaires ou analystes dans divers contextes organisationnels.

Abstract

This article introduces the “Star Model” commonly used in strategy (Kates and Galbraith, 2007), and more recently in project management, in order to analyze an organizational entity managing projects (organization, management or project office). The pillars of this hub-and-spoke model are organizational capabilities, talent, reward system, processes and structure. An example inspired by a real case allows us to make a summary analysis of an organization in an event environment, and to use an analysis grid to propose an action plan in order to make organizational changes allowing project management more adapted to the organization and its context.

The main contributions of the article are theoretical, with the objective of highlighting the importance of interrelations at the limits of the disciplinary fields of project management, of strategy and of change management. It also has practical aims, as the model and the analysis grid are reflective tools that can be used by managers or analysts in various organizational contexts.

Mots clés

Stratégie, gestion de changement, gestion de projet, design organisationnel, étude de cas

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Le « Star Model » pour analyser et articuler un changement organisationnel

Maude Brunet

Introduction

Les études à l'intersection des domaines interdisciplinaires de la gestion de projet et de la stratégie existent mais sont encore embryonnaires. Par exemple, le courant de « strategy-as-practice » (Whittington, 2006) a largement inspiré le courant de « projects-as-practice » (Hällgren et Söderholm, 2011). Plus récemment, le concept de « projet stratégique » a intéressé les éditeurs de la revue influente du domaine, le *International Project Management Journal* (Martinsuo et al., 2022a, 2022b). Autre exemple, des auteurs influents en gestion de projet viennent de publier un ouvrage pédagogique intitulé *Strategic Project Organizing* (Winch et al., 2022).

De façon similaire, les études qui s'intéressent à la gestion de projet et à la gestion de changement existent, mais sont encore peu nombreuses étant donné l'importance du sujet, et de la répercussion des projets sur les routines organisationnelles (notamment les projets de développement organisationnels). Dans le monde anglophone, quelques textes abordent l'importance de considérer la gestion de changement lors de la planification des projets et évaluent l'impact des changements organisationnels sur la gestion des projets (Bresnen et al., 2005, Hornstein, 2015). Un chapitre récemment publié aborde directement les leçons à tirer en matière de gestion de changement pour la gestion d'un projet de développement organisationnel chez Hydro-Québec (Coulombe et al., 2021). Un cas récent aborde la collaboration synergique entre la gestion de projet et la gestion du changement pour le nouvel édifice au centre-ville d'affaires de HEC Montréal (Brunet et al., 2023). Cependant, la littérature scientifique est encore limitée. Étant donné l'importance de ces sujets, autant d'un point de vue pratique que pédagogique, il importe de développer les perspectives théoriques et modèles à l'intersection de ces champs interdisciplinaires.

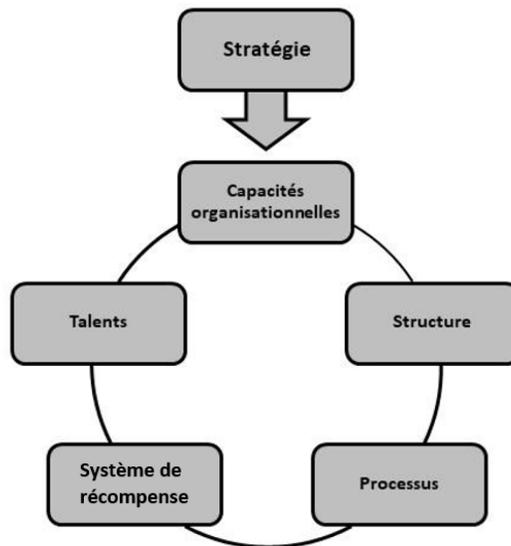
Cet article aborde dans un premier temps le « Star Model » (Galbraith, 2014, Kates et Galbraith, 2007) et ses principaux piliers. Une analyse d'une organisation en milieu événementiel inspirée d'un cas réel permet d'établir une lecture de la situation actuelle. À la suite de cette analyse, un plan d'action est proposé pour opérer les changements organisationnels permettant une gestion de projet plus adaptée à l'organisation et à son contexte. Une discussion aborde les principales contributions de ce modèle pour appréhender le design organisationnel et les changements en contexte organisationnel, tant d'un point de vue théorique que pratique. La conclusion cerne les limites de l'approche ainsi que les pistes de recherche futures.

1. Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel proposé dans cet article, afin d'analyser un contexte organisationnel, d'en faire une analyse et de proposer un plan d'action pour aborder les changements requis, est le Star Model de Kates et Galbraith (2007). Ses principaux piliers sont présentés ci-dessous, et synthétisés dans la Figure 1.



Figure 1
Le cadre conceptuel du Star Model (adapté de Kates et Galbraith, 2007)



1.1 La stratégie

La stratégie est la première composante du modèle, car c'est à partir de celle-ci que les hauts dirigeants vont configurer les autres composantes du design organisationnel. La stratégie englobe la vision et la mission d'une organisation ainsi que ses objectifs à court et à long terme. Elle est nécessaire pour permettre une compréhension commune à l'interne sur l'orientation que l'organisation doit prendre (Galbraith, 2014). La stratégie est donc importante pour guider la prise de décision et déterminer les priorités sur lesquelles l'organisation doit concentrer ses efforts, étant donné que ses ressources sont limitées. Les choix en matière de stratégie à adopter vont ensuite influencer la prise de décision concernant la structure, les récompenses, les processus et les pratiques de gestion de l'organisation (Galbraith, 2014).

1.2 Les capacités organisationnelles

Les capacités organisationnelles représentent la combinaison unique de compétences, de processus, de technologies et de capacités humaines qui différencient une entreprise. Elles émergent à l'interne à la suite de la combinaison des habiletés et des compétences des personnes mélangées à la culture de l'organisation, ce qui fait en sorte qu'elles sont difficiles à reproduire par les concurrents. L'objectif du design organisationnel est donc de créer des capacités organisationnelles qui permettent de différencier l'organisation en lui conférant un avantage concurrentiel durable (Galbraith, 2014).

1.3 La structure

La structure permet de définir, à travers un système hiérarchique, la distribution du pouvoir et de l'autorité de même que la division du travail et la forme de l'organisation. La structure peut parfois être un obstacle dans la réalisation des objectifs de l'organisation si elle n'est pas conçue en adéquation avec la stratégie puisqu'il devient difficile de l'aligner avec les autres éléments du design organisationnel (Galbraith, 2014).

1.4 Les processus

Les processus représentent une série d'activités connectées qui font circuler l'information à l'intérieur de l'organisation, favorisant ainsi le travail d'équipe de manière verticale ou latérale entre les départements. Les processus ont un impact significatif sur l'organisation du travail; il devient donc important de les concevoir en adéquation avec les objectifs organisationnels. Il existe divers types de processus : les processus informels, les processus d'affaires et les processus de gestion. D'abord, les processus informels s'incarnent dans les comportements des individus lorsqu'ils font leur travail et interagissent avec leurs collègues. Les processus informels sont souvent appelés des processus autogérés, car les personnes travaillent ensemble de manière spontanée et naturelle afin de trouver des solutions à divers problèmes : ces processus sont généralement *bottom-up*. Il est possible de les favoriser en créant des espaces de travail propices à la collaboration. Ensuite, les processus d'affaires sont reliés aux activités commerciales nécessaires à la création d'extrants (produits/services). Puisqu'ils sont nécessaires à l'atteinte des objectifs d'affaires, ils sont souvent programmés, automatisés et reproductibles au sein de l'organisation ou bien d'un ou de plusieurs départements. Par exemple, il peut s'agir de processus reliés au développement d'un nouveau produit ou bien à la gestion des relations clients. De plus, les processus d'affaires permettent de coordonner les départements interdépendants, car ils assurent une meilleure efficacité de l'organisation du travail en raison du fait qu'ils sont souvent institutionnalisés à travers les routines. Enfin, les processus de gestion sont reliés à la planification des objectifs, à l'organisation et à l'allocation de ressources, et à la direction et au contrôle des activités. Par exemple, la planification et la prévision des ventes, la gestion du portefeuille d'activités ou bien la gestion de divers projets sont tous des processus de gestion. Ils permettent d'exécuter et d'aligner les objectifs stratégiques au sein de l'organisation, et d'optimiser l'allocation des ressources. Ces processus deviennent alors un guide pour les hauts dirigeants par rapport aux occasions qui se présentent et leur permettent ainsi de prendre des décisions.

1.5 Le système de récompense

Le système de récompense existe en vue de promouvoir la motivation au moyen de programmes qui récompensent la performance des membres de l'organisation, de manière individuelle ou en groupe. « Le système de récompense est conçu pour aligner les objectifs de ces personnes avec ceux de l'organisation » (Galbraith, 2014, p. 44). En favorisant les comportements susceptibles de mener à bien la stratégie d'affaires, les dirigeants veillent à l'atteinte des objectifs. Il existe plusieurs façons de motiver les membres d'une organisation, notamment par des pratiques de rémunération, des promotions et des systèmes de reconnaissance, des défis d'emploi. En somme, les motivations extrinsèques et intrinsèques peuvent être encouragées au sein d'une organisation par l'utilisation de tactiques diverses. Il suffit d'identifier les comportements susceptibles d'appuyer l'exécution de la stratégie et de créer des pratiques de récompenses en conséquence.

1.6 Les talents

La dimension des talents fait référence aux pratiques de ressources humaines nécessaires à la création des capacités organisationnelles en vue de réaliser la stratégie d'affaires (Galbraith, 2014). Elle se concentre également sur le choix des compétences et des mentalités que l'organisation cherche à favoriser à l'interne à travers les pratiques de ressources humaines telles que la sélection, le recrutement, la formation et le développement (Galbraith, 2014).



1.7 L'alignement stratégique

Bien que l'alignement stratégique ne soit pas représenté dans le modèle, il constitue un élément fondamental du Star Model. Lorsque les composantes sont alignées entre elles, les personnes qui travaillent au sein de l'organisation ont une compréhension commune quant aux comportements appropriés à adopter et aux objectifs à atteindre (Galbraith, 2014). Les composantes soutiennent la stratégie d'affaires assurant ainsi une meilleure performance organisationnelle. « Plus la structure, les processus, les récompenses et les pratiques en matière de ressources humaines renforcent les actions et les comportements souhaités, plus l'organisation devrait être en mesure d'atteindre ses objectifs » (Kates et Galbraith, 2007, p. 3). De plus, l'alignement n'est pas un élément statique : il est primordial que l'organisation soit en mesure de réaligner les composantes de son design organisationnel pour répondre adéquatement aux opportunités et aux menaces de son environnement (Galbraith, 2014). L'organisation doit donc faire preuve de flexibilité au fur et à mesure que les circonstances environnementales changent, assurant ainsi sa longévité.

2. Illustration empirique : analyse de la situation actuelle

Pour chaque élément présenté du cadre conceptuel du Star Model, quelques questions permettent d'analyser la situation actuelle d'une organisation. Le cas de l'organisation Dixie, cas fictif inspiré du réel, est présenté à travers cette illustration empirique.

Dixie est un petit organisme à but non lucratif (OBNL) œuvrant dans le domaine de l'événementiel, qui a connu un succès fulgurant dans les dernières années, apportant des défis et enjeux difficiles à appréhender pour le personnel. La saisonnalité est de mise, car une grande partie des employés est engagée à forfait juste avant l'été, saison prédominante pour les événements organisés, ce qui limite d'autant plus la rétention des personnes clés et des connaissances organisationnelles. L'organisation compte 10 années d'existence, et fait face à des enjeux de croissance tout en maintenant son offre créative qui se démarque clairement de ses concurrents.

2.1 La stratégie

En quoi consiste la stratégie d'affaires de Dixie? Dixie emploie une stratégie de différenciation réussie. La participation à leur événement est en ce sens plus dispendieuse que d'autres alternatives sur le marché. Les participants, promoteurs et commanditaires ne sont pas sensibles aux prix, ils recherchent plutôt une formule créative et innovante dans son approche. Comme il y a beaucoup d'engouement médiatique et de reconnaissance de la marque, la valeur perçue par le client est donc plus élevée que le prix du billet.

Dixie entrevoit à court terme le développement de son portefeuille d'activités. Ce petit OBNL, qui a su se tailler une réputation enviable sur le marché, souhaite faire évoluer son modèle d'affaires en ajoutant une marque enregistrée, et donc à but lucratif, afin de rentabiliser ses opérations. L'organisation mise également sur l'internationalisation de son offre de service, elle qui a jusqu'ici opéré seulement localement à Montréal (Canada).

2.2 Les capacités organisationnelles

Quelles sont les capacités organisationnelles de Dixie? Y a-t-il des capacités qui nécessitent des améliorations? Pourquoi ces capacités sont-elles sous-performantes? Les principales capacités organisationnelles sont l'innovation, le marketing, la gestion de projet, la gestion des relations partenaires et le financement. Parmi les capacités à améliorer, on retrouve principalement la gestion des relations partenaires, la gestion de projet et le financement.

Innovation

Développement d'expériences transformatives et d'environnements impressionnants. Dixie parvient à créer de la valeur pour ses clients grâce à sa spécialité, axée sur l'imagination d'expériences transformatrices dans le domaine des affaires, permettant aux participants d'approfondir le contenu abordé tout en sortant de leur zone de confort. Une capacité organisationnelle au cœur de son offre de service constitue l'innovation dans la recherche et le développement d'expériences transformatives.

Marketing

Le marketing est une capacité solidement ancrée chez Dixie. D'abord, la forte notoriété de la marque permet à l'organisation d'attirer des partenaires et des clients intéressés par des événements transformateurs. Dixie organise un événement phare qui est annuel. Il est donc important de continuer à susciter des émotions tout au long de l'année par le maintien d'une forte image de marque. Dixie offre également des événements à la carte à des entreprises pour des conférences d'affaires innovantes. La notoriété de la marque est essentielle au recrutement d'un grand volume de talents nécessaire à l'organisation des nombreux événements.

Gestion de projet

L'organisation des événements est au cœur du modèle d'affaires de Dixie. Bien que les derniers événements aient été couronnés de succès, les manquements créent un niveau élevé de chaos à l'interne. Par exemple, un dédoublement de tâches, des tâches importantes qui ne sont pas prises en charge, une incohérence dans l'information partagée, etc. Le manque de ressources épuise les employés, qui doivent souvent prendre en charge des tâches ou des projets supplémentaires. De plus, les jours des événements sont particulièrement épuisants et exigeants, car les employés travaillent souvent de longues heures debout, sans arrêt. Plusieurs employés sont surmenés et partent en arrêt de travail, ce qui peut avoir de graves répercussions sur l'organisation à long terme.

Gestion des relations partenaires

Les commanditaires privés et des subventions gouvernementales financent la location des sites, ainsi que la création de contenus (ateliers, classes de maîtres et conférences). Ces éléments intégrés à l'expérience Dixie sont possibles grâce aux nombreuses relations avec les partenaires. Cependant, bien que l'organisation crée des relations partenaires fortes, il y a des moments où les partenaires ne sont pas pris en charge sur le terrain lors des événements. De plus, l'information communiquée est parfois incohérente avec la réalité des jours de l'événement, ce qui peut frustrer les partenaires et aussi les employés.

Le financement

Ayant le statut d'un OBNL, Dixie est une organisation très dépendante du capital financier venant de l'externe à cause du coût élevé de la création de l'événement phare annuel. Elle teste actuellement des événements modulaires, une première étape pour mieux contrôler les coûts et diminuer la dépendance au capital financier externe. Mais elle doit trouver d'autres moyens de diminuer cette dépendance et devenir plus autosuffisante. Elle souhaite notamment considérer le fait d'enregistrer sa marque et de devenir une entreprise privée.



2.3 La structure

Quelles initiatives de structuration ont été entreprises par le passé pour tenter de pallier la croissance de Dixie? Quels ont été les bons coups et les leçons apprises à cet égard? Y a-t-il des problématiques qui se rattachent à la structure organisationnelle? À quoi sont dus ces problèmes structurels? La structure actuelle est fonctionnelle mais inadéquate quant aux objectifs organisationnels. La structure organisationnelle s'est agrandie rapidement à la suite de l'événement annuel de 2017. Cependant, un nombre important d'effectifs additionnels sont en fait des pigistes, et donc dans les périodes plus creuses il y a attrition de la structure, avec ce que cela comporte d'inconvénients comme la perte de la mémoire corporative. Depuis quelques années, on observe une augmentation du nombre de paliers hiérarchiques et des intervalles de supervision (nombre de subordonnés par gestionnaire), qui amplifient la division du travail et la distribution du pouvoir hiérarchique. La structure fonctionnelle a atteint sa limite et n'est plus adaptée aux objectifs organisationnels, car nous observons la prépondérance de la division du travail par spécialisation, malgré le fait que cette division se fasse aussi par projet de façon informelle.

Les silos fonctionnels

La structure fonctionnelle fait ressurgir beaucoup de problèmes à l'interne, notamment les silos fonctionnels. Chaque département fonctionne selon son propre échéancier et travaille à son propre rythme et ce, malgré le fait que bien souvent plusieurs travaillent sur un même projet. Ce manque de coordination et de communication crée un problème d'optimisation des processus. Ce manque de cohérence crée des goulots d'étranglement, un dédoublement de ressources, des tâches importantes qui ne sont pas prises en charge et des frustrations entre les équipes. Il y a un manque de processus transversaux nécessaires pour contrer les effets négatifs des silos fonctionnels. La structure fonctionnelle n'est pas adaptée à ses besoins en gestion de projet puisque la dimension horizontale est grandement négligée.

La clarté des rôles et responsabilités

Le nombre d'effectifs augmente si rapidement qu'il devient difficile de clarifier les rôles et responsabilités de chacun. Les gestionnaires sont souvent focalisés sur les aspects opérationnels de leur travail, laissant peu de place à la planification stratégique.

2.4 Les processus

Quels sont les processus existants? Y a-t-il des problématiques qui se rattachent aux processus? Lesquelles?

Processus informels

La prédominance des processus informels, largement adoptés dans l'ensemble de l'organisation, représente un obstacle aux besoins d'implantation de processus formels. Ils sont favorisés par la culture entrepreneuriale de l'organisation, qui est valorisée. En donnant de la flexibilité dans l'organisation du travail, les gestionnaires favorisent un climat de confiance et de communication ouverte, ce qui soutient cet esprit entrepreneurial. Les processus informels sont favorisés par la configuration des espaces de travail, qui sont de type *open space*, où les bureaux ouverts sont disposés par départements. Ceci favorise le travail collaboratif, l'échange d'information et des interactions plus rapides et fréquentes entre les membres.

Processus d'affaires

La plupart des processus d'affaires ne sont pas automatisés ni reproductibles à travers l'organisation. Le caractère temporaire du travail effectué par les pigistes rend difficile l'institutionnalisation des processus d'affaires à travers les routines. D'ailleurs, les employés contractuels quittent l'organisation avec leurs

connaissances sans que celles-ci soient documentées convenablement. Comme les inconvénients sont nombreux, la gestion des connaissances nécessite des améliorations. Par exemple, il y a une forte dépendance envers certaines personnes clés, une répétition d'erreurs à travers l'organisation, une perte de connaissances critiques à la suite des départs des pigistes, une défaillance sur le plan de la circulation de l'information et des bonnes idées/pratiques, ainsi qu'une perte de temps et d'énergie à la recherche d'information.

Processus de gestion

La gestion de projet reste très informelle parce que l'organisation fonctionne encore de manière organique et intuitive. La planification et la prise de décision des dirigeants sont encore très axées sur leur intuition et leur expérience des années précédentes. Il y a un manque de ressources et un manque d'outils nécessaires à une prise de décision et à une gestion d'équipe plus efficaces. Les gestionnaires sont pris dans l'exécution de tâches à cause du manque de ressources.

2.5 Le système de récompense

Quels sont les sources de motivation et les éléments qui pourraient être source de démotivation pour les employés de Dixie?

Les promotions et les systèmes de reconnaissance

Ces pratiques ne sont pas formalisées au sein de l'organisation. Par exemple, la reconnaissance se fait par les pairs par des messages de félicitations envoyés sur le canal de communication à l'interne. Du côté des promotions, les dirigeants reconnaissent que les talents sont primordiaux au succès de Dixie. À cet égard, les employés qui se démarquent par leur performance exceptionnelle se voient assigner des projets susceptibles de les intéresser et de développer davantage leurs compétences.

La rémunération émotionnelle

À cause du caractère stressant caractéristique du domaine de l'événementiel, la motivation intrinsèque est nécessaire pour aligner les objectifs personnels aux objectifs organisationnels. Les gens ne travaillent pas pour le salaire, mais plutôt pour la rémunération émotionnelle, qui s'inscrit dans les tactiques du département des ressources humaines.

Les défis liés à l'emploi. Les défis sont une grande source de motivation intrinsèque chez Dixie grâce à sa notoriété dans le domaine de l'événementiel corporatif en Amérique du Nord. Les travailleurs sont donc fiers de travailler sur un événement annuel aussi grandiose et prestigieux.

Les pratiques de rémunération. La nature temporaire des contrats et les pratiques de rémunération, qui suivent les tendances du marché, ne sont pas une source de motivation puisqu'ils ne sont pas supérieurs aux autres entreprises d'événements à Montréal.

2.6 Les talents

Quelles sont les pratiques de gestion en matière de gestion des ressources humaines? Y en a-t-il qui nécessitent des améliorations?



Les pratiques de ressources humaines

Elles sont décentralisées vers les départements et ce, malgré le fait qu'il existe un département des ressources humaines. Ceci est logique dans la mesure où l'embauche d'un grand nombre de pigistes pour l'événement annuel se fait en une période de temps très restreint. Cette tâche est trop monumentale pour le département des ressources humaines qui ne compte que trois personnes. De plus, les départements sont ceux qui connaissent leurs besoins en matière d'effectifs, de compétences et expériences recherchées. Ils sont donc les mieux placés pour évaluer l'adéquation (*fit*) entre la personne candidate, l'organisation et les autres membres de l'équipe. Enfin, à cause de la nature temporaire du travail, les personnes responsables du recrutement font souvent appel au bouche-à-oreille et à leurs réseaux de contacts. Le processus de recrutement doit se faire rapidement et les candidats sont choisis selon leur *fit* et leurs compétences puisqu'il n'y a pas ou très peu de formation. Cependant, puisque chaque département a le contrôle sur son processus de recrutement, les pratiques diffèrent d'un département à l'autre créant un manque de constance dans les meilleures pratiques à adopter au sein de l'organisation.

La rétention des talents

Elle représente une stratégie importante à long terme pour Dixie. Cependant, la nature temporaire du travail fait en sorte que l'organisation est moins disposée à investir dans les talents qui quitteront l'organisation après une courte période d'emploi.

L'alignement stratégique

Quels sont les éléments fondamentaux qui caractérisent la culture organisationnelle de Dixie? Est-ce que ces éléments sont cohérents et alignés avec l'analyse de la stratégie et des autres piliers du Star Model? La culture organisationnelle est fortement axée sur l'entrepreneuriat, l'informel et le dynamisme.

Entrepreneuriat

Il y a une forte culture entrepreneuriale, les employés ressentent un fort sentiment d'appartenance à l'organisation. Chaque employé mène à terme ses projets à sa guise, pourvu que les objectifs soient atteints, que les échéanciers et les normes de la marque Dixie soient respectés. Les gestionnaires responsabilisent les employés en leur donnant de la flexibilité dans l'organisation de leur travail. Ils encadrent les membres de leur équipe de manière plutôt informelle, par des suivis et des rencontres hebdomadaires, des échéanciers, l'exécution du travail d'équipe à partir de plateformes collaboratives, le choix dans la prise en charge de tâches ou de projets, etc. Chaque département organise le travail au quotidien différemment, causant ainsi un manque de constance au sein de l'organisation.

Informalité

La culture laisse place aux initiatives émergentes (*bottom-up*) spontanées mises en place par les employés et ce, peu importe leur position hiérarchique. Une communauté de pratique permet de soutenir la créativité grâce à des sessions d'idéation autour de divers sujets pour lesquels les membres désirent trouver des solutions. Le sentiment d'appartenance et l'entraide sont solidifiés par les activités sociales organisées chaque semaine par les employés soutenus par le département des ressources humaines, telles que les jeudis 5 à 7 et les vendredis Bières et Pizza.

Dynamisme

D'une part, la taille de Dixie fluctue tout au long de l'année et d'autre part, le domaine de l'événementiel est très imprévisible. D'abord, les employés qui travaillent depuis les débuts de Dixie constituent le cœur de l'organisation puisqu'ils perpétuent la culture et la transmettent aux nouveaux employés. Ils donnent une certaine stabilité au caractère dynamique de l'organisation. Étant donné le grand nombre de pigistes qui travaillent temporairement pour l'édition annuelle de Dixie, c'est au cœur de ce groupe que l'ADN de l'organisation survit et est transmis à travers l'organisation des événements. La culture sert à favoriser les comportements recherchés tels que l'esprit d'équipe, la communication, la débrouillardise, la résolution de problèmes et la résistance au stress. Elle est une source de motivation importante chez Dixie considérant que le domaine de l'événementiel est très mouvementé et stressant.

Une fois l'analyse de ces composantes effectuée, et en prenant en compte les besoins inhérents de formalisation des procédures, de structuration et de croissance de l'organisation, un plan d'action peut être articulé afin d'entrevoir les pistes possibles pour appréhender le changement.

3. Articulation d'un plan d'action

À la suite de l'analyse du cas, le tableau 1 présente quelques pistes de réflexion et recommandations basées sur la culture, la stratégie ainsi que sur chaque pilier du Star Model. Ce tableau n'est pas exhaustif, mais permet d'envisager les actions à prendre d'un point de vue global, comme un plan d'action, avec des horizons temporels (court, moyen ou long terme) pour chacune des mesures. D'un point de vue de gestion du changement, certaines actions sont souhaitables à court terme et à moyen terme.

Gestion du changement à court terme (trois à cinq mois) :

- Déterminer les objectifs du design organisationnel afin de développer un plan d'action et l'articuler en mode projet, avec les acteurs concernés.
- Élaborer un plan de communication sur la nature et l'importance des changements à venir pour qu'il y ait une prise de conscience pour l'ensemble des employés (gestionnaires, salariés et contractuels).
- Élaborer un système de gouvernance qui définira les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans la conduite du changement.

Gestion du changement à moyen terme (six mois à un an) :

- Exécuter le projet de changement, le plan de communication et mettre en place le système de gouvernance du changement.
- Impliquer les gestionnaires intermédiaires dans la mise en œuvre des changements afin d'obtenir leur soutien lors de cette étape cruciale. Si nécessaire, engager une firme de consultation externe pour assurer une gestion du changement basée sur des méthodologies existantes.

Évaluer la progression de la mise en œuvre du changement par l'entremise de mesures de performance appropriées afin de prendre des actions correctives au besoin. Il est important de prendre conscience que le processus de changement n'est pas linéaire, mais plutôt itératif, nécessitant des ajustements au fur et à mesure de sa progression.



4. Discussion

Les principales contributions de l'article sont d'ordres théorique, pratique et pédagogique.

D'un point de vue théorique, ce cadre permet d'appréhender le design organisationnel et le changement, et les interrelations disciplinaires entre la gestion de projet et la stratégie. Dans sa définition classique (Galbraith, 2014), le design organisationnel fait référence à la manière dont les organisations sont configurées, en tant que « structures de responsabilité utilisées pour développer et mettre en œuvre des stratégies, ainsi que les pratiques en matière de ressources humaines et les processus d'information et d'entreprise qui activent ces structures » (Greenwood et Miller, 2010, p. 78, traduction libre). Greenwood et Miller (2010) affirment que différentes organisations ont besoin de fondements théoriques distincts pour être bien développées et comprises, par exemple, la théorie de la contingence, la théorie institutionnelle et la perspective basée sur les ressources. Les organisations basées sur des projets, les organisations temporaires et les réseaux de projets doivent aussi pouvoir appréhender le design organisationnel et savoir l'adapter à leurs besoins ponctuels et dynamiques (Lundin, 2016).

Le Star Model développé par Kates et Galbraith (2007) permet d'analyser le design d'une organisation et d'articuler un plan d'action pour le changement afin qu'il soit plus adapté aux visées stratégiques, aux capacités en place et aux contraintes organisationnelles. Une illustration empirique permet d'analyser le cas de Dixie, une entreprise dans l'événementiel ayant une croissance soutenue à gérer, et de proposer des pistes d'action. D'autres recherches en gestion de projet ont proposé que ce cadre d'analyse soit davantage mobilisé, pour des organisations et projets d'envergure spécifiques, mais également pour analyser les configurations interorganisationnelles et les réseaux (Miterev et al., 2017a, 2017b, Winch et al., 2022).

L'article apporte également une contribution pratique, du fait que le Star Model, les questions et la grille d'analyse peuvent être utilisés comme outils réflexifs par des gestionnaires, conseillers ou analystes dans divers contextes organisationnels. Le plan d'action proposé, quoiqu'il soit à titre illustratif, permet d'entrevoir une démarche structurée de gestion du changement.

L'article pourra également servir de matériel pédagogique pouvant être utilisé dans les cours de gestion de projet et de gestion du changement. L'objectif pédagogique principal est de mettre en lumière la diversité des formes de projets qui peuvent exister au sein d'une seule organisation et la complexité qu'elles engendrent sur les pratiques de gestion. Par la lecture de cette illustration empirique, les étudiants sont amenés à : 1) identifier les caractéristiques propres aux types de projet événementiel et créatif; 2) identifier les enjeux liés à la temporalité des projets ainsi que l'incertitude en gestion de projet étant donné leurs caractères uniques; 3) comprendre l'arrimage entre la stratégie organisationnelle et les projets, les impacts créés quant à la temporalité des ressources; 4) émettre des recommandations qui tiennent compte du contexte organisationnel et qui permettent la réalisation des objectifs stratégiques.

Conclusion

Cet article conceptuel présente le Star Model, ses principaux piliers, et son apport pour analyser un contexte organisationnel et proposer un plan d'action pour anticiper un changement. Une illustration empirique permet de découvrir le cas d'une organisation œuvrant dans le domaine créatif de l'événementiel corporatif, ayant des enjeux reliés à une croissance soutenue de ses activités. À la croisée de la gestion de projet, du design organisationnel et de la gestion du changement, ce modèle offre des leviers d'action concrets, explicites et actuels pour favoriser la compréhension du contexte et entrevoir les priorités d'action. Il y a certainement des limites, notamment sa portée conceptuelle qui devra être testée en contexte réel subséquemment. Les pistes de recherche futures sont de tester ce modèle pour articuler les changements organisationnels dans plusieurs types d'organisation, réseaux ou projets interorganisationnels, dans différents pays, et avec des collectes de données longitudinales.

RÉFÉRENCES

- Bresnen, M., Goussevskaia, A. et Swan, J. (2005). Implementing change in construction project organizations: Exploring the interplay between structure and agency. *Building Research & Information*, 33(6), 547-560. <https://doi.org/10.1080/09613210500288837>
- Brunet, M., Bareil, C. et Gauthier, P. (2023). La collaboration synergique entre la gestion de projet et la gestion du changement : Un nouvel édifice au centre-ville d'affaires pour HEC Montréal. *Revue internationale de cas en gestion*, 21(1).
- Coulombe, C., Leroux, M.-P., Sénéchal, E., Duguay, V. et Daniel, D. (2021). Le projet de refonte du programme de formation en gestion de projet chez Hydro-Québec Innovation, Équipement et Services Partagés : Quelles leçons pour la gestion du changement d'un projet de développement organisationnel? Dans M. Brunet et A. Romero-Torres (dir.), *La gestion de projets au Québec : Des cas pour illustrer une expertise en croissance* (p. 317-336), Éditions JFD.
- Galbraith, J.R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels (3^e ed.)*. Wiley.
- Greenwood, R. et Miller, D. (2010). Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 500-518. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.55206386>
- Hällgren, M. et Söderholm, A. (2011). Projects-as-practice. New approach, new insights. Dans Peter W. G. Morris, Jeffrey K. Pinto et Jonas Söderlund (dir.), *The Oxford Handbook of Project Management* (p. 500-518). Oxford University Press.
- Hornstein, H.A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>
- Kates, A. et Galbraith, J.R. (2007). *Designing your organization: Using the star model to solve 5 critical design challenges (1^{re} ed.)*. Jossey-Bass.
- Lundin, R.A. (2016). Project society: Paths and challenges. *Project Management Journal*, 47(4), 7-15. <https://doi.org/10.1177/875697281604700402>
- Martinsuo, M., Teerikangas, T., Stensaker, I. et Meredith, J. (2022a). Editorial: Managing strategic projects and programs in and between organizations. *International Journal of Project Management*, 40(5), 499-504. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.003>
- Martinsuo, M., Tilebein, M. et Birollo, G. (2022b). Call for papers: Lifecycles, processes, and practices in strategic projects and programs. *International Journal of Project Management*, 40(8), 972-974. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.003>
- Miterev, M., Mancini, M. et Turner, R. (2017a). Towards a design for the project-based organization. *International Journal of Project Management*, 35(3), 479-491. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.12.007>
- Miterev, M., Turner, R. et Mancini, M. (2017b). The organization design perspective on the project-based organization: A structured review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 527-549. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2016-0048>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Winch, G.M., Maytorena-Sanchez, E. et Sergeeva, N. (2022). *Strategic Project Organizing*. Oxford University Press.



ANNEXE

Tableau 1
Plan d'action et recommandations en lien avec chaque thématique abordée

	Court terme (trois mois à cinq mois)	Moyen terme (six mois à un an)	Long terme (un an à trois ans)
Stratégie		<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer des études de marché en vue d'appuyer le développement des affaires de Dixie, notamment à l'international. - Évaluer l'attractivité du marché par : 1) l'analyse des risques et des occasions du nouveau marché; 2) une meilleure compréhension des besoins du marché par l'évaluation de la compétitivité des produits/services offerts par Dixie; 3) une évaluation de la disponibilité et l'attractivité des talents; 4) une évaluation de la localisation et des avantages liés à celles-ci, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer des études de marché pour appuyer la stratégie d'expansion internationale de Dixie et aider au développement du volet lucratif. - Attendre d'avoir une organisation formalisée avant de songer à aller de l'avant avec la stratégie d'expansion internationale. - Examiner les impacts de l'expansion internationale sur la structure existante, les processus d'affaires et sur les employés dont le travail risque de se complexifier.
Capacités	<p><u>La gestion des relations partenaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer une compréhension commune sur l'importance de l'expérience participant à l'aide d'une communication interne claire des objectifs, et des attentes face à la gestion de la relation partenaire pendant l'événement annuel. 	<p><u>La gestion de projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formaliser la structure et les processus par l'implantation de méthodologies en gestion de projet et de pratiques en gestion des connaissances. <p><u>La gestion des relations partenaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des mesures de performance relatives aux sondages de satisfaction postévènement. <p><u>Le financement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentrer les efforts sur le développement des affaires du volet lucratif de Dixie. 	<p><u>Le financement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimiser le contrôle des coûts d'exploitation résultant de la mise en place de méthodologies en gestion de projet. <p><u>La gestion des relations partenaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système de bonus pour les cadres intermédiaires en concordance avec l'atteinte des objectifs de satisfaction postévènement.

Structure		<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser la dimension horizontale par le développement de méthodologies simples en gestion de projet en vue de prioriser ce fonctionnement et favoriser la culture par projets (migrer d'une structure fonctionnelle à matricielle). - Mettre en place une communauté de pratique pour chacun des pôles d'expertise, suivant la dimension horizontale de la structure, en vue de favoriser la gestion des connaissances au sein de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnaliser le plan d'action élaboré lors de l'étude des impacts de la stratégie d'expansion internationale sur la structure.
Processus		<p><u>Processus informels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formaliser les processus informels par le renforcement de la structure par projets. - Mettre en place une communauté de pratique pour chacun des pôles d'expertise en vue de créer un milieu propice aux interactions informelles; et favoriser l'apprentissage collectif et individuel. <p><u>Processus d'affaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer les besoins d'outils de communication et de collaboration pour choisir ceux qui sont les mieux adaptés aux besoins. - Réorganiser les espaces de travail par projets. <p><u>Processus de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une méthodologie de base en gestion de projet et former les employés afin de créer une compréhension commune, un langage commun, des pratiques et des compétences dans ce domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnaliser le plan d'action élaboré lors de l'étude des impacts de la stratégie d'expansion internationale sur les processus susceptibles de se complexifier. <p><u>Processus de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer un pôle d'expertise permanent en gestion de projet responsable de créer des méthodologies, développer de meilleures pratiques de travail, allouer des ressources/tâches aux projets, etc. - Communiquer la vision, le rôle et les responsabilités du pôle d'expertise en gestion de projet à tous les membres de l'organisation. - Pour l'événement annuel : assigner un gestionnaire de projet et créer des équipes interfonctionnelles pour les projets d'envergure. - Pour chaque événement corporatif, assigner un gestionnaire de projet.



Systeme de récompense		- Continuer à miser sur la motivation intrinsèque pour favoriser les comportements recherchés (rémunération émotionnelle, défis liés à l'emploi).	- Offrir des salaires plus compétitifs que ceux offerts sur le marché et formaliser les pratiques de promotion et les systèmes de reconnaissance.
Talents		- Création d'un guide de formation pour les nouveaux employés et sur les meilleures pratiques de recrutement, sélection et formation.	- Offrir des salaires plus compétitifs que ceux offerts sur le marché et formaliser les pratiques de promotion et les systèmes de reconnaissance.