UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Construction communicationnelle d'un changement planifié de type *Lean* : étude multi-cas exploratoire au sein d'une administration publique municipale

par

Mélanie Lagacé

Thèse présentée à l'École de gestion

comme exigence partielle
du doctorat en administration (DBA)
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Février 2021

© Mélanie Lagacé, 2021

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Construction communicationnelle d'un changement planifié de type *Lean* : étude multi-cas exploratoire au sein d'une administration publique municipale

Par

Mélanie Lagacé

Thèse présentée à l'École de gestion

comme exigence partielle
du doctorat en administration (DBA)
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Février 2021

© Mélanie Lagacé, 2021

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de gestion

Construction communicationnelle d'un changement planifié de type *Lean* : étude multi-cas exploratoire au sein d'une administration publique municipale

Par Mélanie Lagacé

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Julie Béliveau	Présidente du jury
Madeleine Audet	Directrice de recherche
Paul Prévost	Codirecteur de recherche
Marie-Noelle Albert	Examinatrice externe, UQAR
Jo Katambwe	Représentant de l'UQTR
Bernard Sévigny	Représentant du milieu de pratique

SOMMAIRE

Cette thèse porte sur l'étude d'un changement organisationnel en milieu municipal, soit l'implantation d'un changement planifié de type *Lean management* au sein de trois services administratifs d'une même municipalité.

Introduit et popularisé aux États-Unis dès le début des années 1990, le *Lean management* est une méthode issue de l'étude des processus de production d'automobiles japonaises Toyota. La méthode accorde une primauté à la participation de l'employé ainsi qu'à la mise en œuvre d'un ensemble organisé de techniques dans le but de « rendre mince » (traduction de *Lean*) les processus de production par l'identification et l'élimination des gaspillages, des activités à non-valeur ajoutée. La centralité accordée à l'employé peut se perdre au détriment des aspects techniques, engendrant des échecs de mise en œuvre.

Les connaissances théoriques et les études récentes en changement organisationnel tendent à considérer le changement comme un processus continu et sans fin, inhérent aux interactions humaines. Ce renouvellement théorique appréhende l'organisation comme étant le produit d'une mise en forme continue à travers des interactions et des processus communicationnels. À cet égard, les conversations, les discours et les textes sont des aspects clés de la vie organisationnelle (Cooren, 2015; Giroux, 1998; Grant et Marshak, 2011; Putnam et Fairhurst, 2015).

L'objectif de cette recherche est d'explorer et de décrire en profondeur le processus de mise en œuvre d'un changement prescrit de type *Lean* afin de comprendre comment les acteurs le construisent à travers leurs interactions.

La démarche de recherche retenue est une démarche de type exploratoire, holistico-inductive et ethnographique. Elle procède par une stratégie d'étude multi-cas imbriqués et une analyse par *pattern-matching*. Au total, quatre cas au sein de trois services

municipaux ont fait l'objet d'une investigation. À cela s'ajoute une attention envers les acteurs de la direction générale, responsables de l'implantation.

L'étude s'inscrit dans une perspective interactionniste et dans un paradigme socioconstructiviste, ce qui conduit à concevoir la réalité comme un processus de construction sociale. Les données qualitatives ont été collectées sur une période de près de quatre années. Elles sont issues principalement de trois sources : l'observation participante, les entrevues semi-dirigées et la documentation produite en lien avec le programme de changement. Au cours des trois premières années, la chercheure a exercé une présence soutenue sur le terrain alors que la mise en œuvre du changement s'est déployée de manière graduelle. La dernière année fut dédiée aux entretiens de validation et aux rencontres avec des informateurs clés.

Plusieurs étapes de cueillette de données, de lectures et d'analyses ont été nécessaires pour mener à terme cette recherche. D'abord, pour chacun des cas, un texte comparable a été rédigé sous forme de récits descriptifs et chronologiques validés. Cette activité a permis de procéder à une seconde étape d'analyse des données à l'aide d'une grille souple de lecture élaborée sur la base du contexte conceptuel. Afin de satisfaire aux critères de cohérence interne et de rigueur, cette grille met à profit les avancées théoriques les plus pertinentes au regard de la problématique et de la question de recherche.

L'analyse par *pattern-matching* s'est réalisée en suivant une séquence prédéterminée. Un premier *pattern* issu du cas pilote fut réinvesti dans les autres cas, un à la suite de l'autre, afin de le bonifier et de consolider certaines composantes ou encore d'en rejeter. Cet exercice a mené à l'obtention d'un modèle inductif et exploratoire de la construction communicationnelle d'un changement prescrit.

L'analyse des cas révèle une mise en œuvre du changement qui s'opère à travers une démarche monologique, relevant d'un cadre d'action prescrit, a-contextuel et a-

historique. Éloigné de la réalité opérationnelle et des conversations quotidiennes qui soutiennent les activités de production, le changement s'est déployé sous forme d'injonctions laissant difficilement place à la participation. D'emblée, les gestionnaires sont tenus à l'écart des lieux de conversations stratégiques. À cet effet, l'analyse démontre aussi que les gestionnaires et les employés exclus des processus réflexifs vont créer et utiliser d'autres lieux afin d'adapter le projet à leur contexte ainsi qu'à la multitude de discours, de textes et de conversations provenant d'autres contextes qu'ils doivent conjuguer.

À cet égard, et ceci consiste en la contribution principale de la thèse, il se dégage des résultats une importance à accorder au dispositif de traduction, qui se compose de deux activités de communication, soit la négociation et la délibération. C'est ce dispositif qui permet la mise en œuvre d'une démarche dialogique. Cette démarche soutient l'appropriation et l'instrumentalisation du changement prescrit aux propres finalités des acteurs et la mise en relation de divers textes et discours externes avec lesquels ils doivent conjuguer afin d'opérer.

De plus, cette thèse présente une esquisse de démarche de gestion du changement planifié composé du dispositif de traduction qui permet d'arrimer l'ensemble des prescriptions et des demandes issues des parties prenantes du système municipal. Cette recherche lie et porte une attention aux dimensions micro-macro et local-global qui se retrouvent au sein des interactions situées. Enfin, la stratégie de recherche multi-cas donne de la robustesse aux résultats de recherche, ce qui assure la transférabilité du modèle exploratoire à d'autres municipalités et organisations caractérisées par leur complexité.

À partir des avancées faites en sciences de la communication et en sciences de la gestion, l'originalité de cette étude réside dans le fait d'avoir mis en lumière l'importance de la traduction et de ses activités de communication dans la gestion de la mise en œuvre d'un changement organisationnel planifié. Cette traduction permet de

faire progresser la démarche de changement monologique, positiviste et à visée prescriptive vers une démarche plus dialogique, constructiviste, à visée de concertation soutenant ainsi son appropriation. Les résultats suggèrent que le mode et les activités de communications influencent la progression de la mise en œuvre et de l'appropriation du changement par les acteurs et affectent le succès du projet.

RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS

L'objectif de cette thèse est d'explorer et de décrire en profondeur le processus de mise en œuvre d'un changement planifié de type *Lean* dans une administration municipale afin de comprendre comment les acteurs construisent ce changement à travers leurs interactions. L'étude s'inscrit dans une perspective interactionniste et dans un paradigme socioconstructiviste, ce qui conduit à concevoir la réalité comme un processus de construction communicationnelle. Cette thèse dévoile comment les acteurs implantent et s'approprient un changement mis en œuvre selon une démarche monologique pour l'instrumentaliser à leur propre trajectoire de développement de leur service. Le changement, qui relève d'un cadre d'action prescrit a-contextuel, s'éloigne de la réalité opérationnelle et des conversations quotidiennes qui soutiennent les activités de production. Afin de continuer à servir les citoyens et à répondre aux multiples demandes provenant tant de l'interne de l'administration publique que de l'externe, les acteurs mettent en œuvre des activités de communication qui leur permettent d'arrimer plusieurs discours, conversations et injonctions afin de rendre opérationnel le changement. Ainsi, l'analyse démontre que les gestionnaires et les employés exclus des processus réflexifs créeront d'autres lieux permettant la négociation et la délibération du changement imposé. Ces deux activités de communication constituent le dispositif de traduction nécessaire à l'adaptation de la démarche de mise en œuvre à la réalité des acteurs et à l'appropriation du changement. Ce dispositif de traduction met au jour l'importance de planifier et d'animer une démarche dialogique au sein d'un changement prescrit, d'une part, et l'intérêt que revêt la traduction comme activité et processus de gestion afin de favoriser le succès de la mise en œuvre, d'autre part. En cela, l'originalité de cette recherche menée en gestion réside dans le fait d'avoir mis en lumière le dispositif par lequel les acteurs sont en mesure de faire progresser une démarche de mise en œuvre monologique, à visée prescriptive, à une démarche dialogique, à visée de concertation. Le changement se voit à travers les phénomènes communicationnels qui maintiennent et transforment l'organisation et cette étude exploratoire relie les dimensions micro-macro et local-global qui se retrouvent au sein des interactions.

Mots clés (7) : approche communicationnelle, changement planifié, démarches monologique et dialogique, gestion municipale, *Lean management*, traduction du changement, complexité.

ABSTRACT AND KEYWORDS

The objective of this thesis is to explore and describe in depth the process of implementing a planned Lean-type change in a municipal administration in order to understand how the actors construct this change through their interactions. The study is part of an interactionist perspective and a socio-constructivist paradigm, which leads to conceive of reality as a process of communicational construction. This thesis reveals how the actors implement and appropriate a change implemented according to a monological approach to instrumentalize it in their own development trajectory of their service. Change, which falls within a prescribed contextual framework, moves away from operational reality and the everyday conversations that sustain production activities. In order to continue to serve citizens and to respond to the multiple requests coming both from within the public administration and from outside, the actors construct communication activities which allow them to combine several texts, speeches, conversations and injunctions to make the change operational. Thus, the analysis shows that managers and employees excluded from reflective processes will create other places allowing the negotiation and deliberation of the imposed change. These two communication activities constitute the translation device necessary for adapting the implementation process to the reality of the actors and for the appropriation of change. This translation system highlights the importance of planning and animating a dialogical approach within a prescribed change, on the one hand, and the interest that translation takes as an management activity and process in order to promote the success of implementation, on the other hand. In this, the originality of this research carried out in management resides in the fact of having brought to light the device by which the actors are able to advance from an approach of monological implementation, with unilateral aim, to a dialogic approach , for consultation purposes. The change is seen through the communication phenomena that maintain and transform the organization and this exploratory study links the micro-macro and local-global dimensions that are found within interaction.

Key words (8): communication approach, complexity, *Lean management*, local government, monological and dialogical implementation approach, planned change, public management, translation activity.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 5
RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS 9
ABSTRACT AND KEYWORDS 10
LISTE DES TABLEAUX 17
LISTE DES FIGUREs ET ENCADRÉS 18
LISTE DES ABRÉVIATIONs, ... 19
SIGLES ET ACRONYMES 19
INTRODUCTION 23
PREMIER chapitre 27
PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE 27
1.1 LA MÉTHODE DE GESTION *LEAN* 29
1.1.1 *Kaizen* et événement *Kaizen* 32
1.1.2 Enjeux de pérennité 34
1.1.3 Communication et méthode *Lean* 36
1.1.4 Gouvernements locaux et implantation de la méthode de gestion *Lean* 38
1.2 LA MÉTHODE IMPLANTÉE DANS LA MUNICIPALITÉ 42
1.2.1 Méthode de gestion *Lean* de la Ville 47
1.2.1.1 Événements Kaizen développés 49
1.2.2 Éléments de contexte et enjeux organisationnels 55
1.2.3 Résumé de la problématique 59
DEUXIÈME CHAPITRE 61
CONTEXTE THÉORIQUE 61
2.1 LA LITTÉRATURE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL 61
2.1.1 Théories du changement selon trois périodes sociohistoriques 62
2.1.1.1 Années 1930 à 1980 : perspectives adaptatives et sélectives du changement 63
2.1.1.2 Années 1980 à la fin 1990 : le changement comme étapes à franchir 64
2.1.1.3 Fin des années 1990 à aujourd'hui : vers les approches de l'avant-garde 66
2.1.2 Changement planifié, émergent, hybride et discursif 68
2.1.2.1 Changement planifié 69
2.1.2.2 Changement émergent, continu et situé 72
2.1.2.3 Perspective intégrative du changement 74

2.1.3 Approches discursives du changement organisationnel 76
2.1.4 Rôle de l'agent de changement dans une perspective de l'avant-garde 78
2.1.5 Étude des composantes émergentes d'un changement planifié 81
2.2 LITTÉRATURE SUR LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE. 84
2.2.1 Perspective classique : la communication comme fonction organisationnelle 85
2.2.2 Perspective constitutive 87
2.2.3 Communication et changement organisationnel 91
2.2.3.1 Approches narratives des organisations et changement 91
2.2.3.2 Modèle de la dynamique texte/conversation du changement 94
2.2.3.3 Approches monologiques et dialogiques et changement organisationnel 96
2.2.3.4 Modèle des niveaux de discours du changement 101
2.2.4 Approche communicationnelle du changement 106
2.3 CONCEPTS SENSIBILISANTS STRUCTURANTS 108
2.4 QUESTIONS DE RECHERCHE 112
TROISIÈME CHAPITRE 114
CADRE OPÉRATOIRE 114
3.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE 114
3.2 CONSIDÉRATIONS ONTOLOGIQUES ET POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE 115
3.2.1 Posture épistémologique socioconstructiviste 116
3.2.2 Perspective interactionniste de recherche scientifique 117
3.2.2.1 Niveaux micro-macro comme dynamiques interreliées 118
3.3 CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES 119
3.3.1 Démarche de recherche qualitative, exploratoire, holistico-inductive et ethnographique 119
3.3.2 Mode d'investigation : étude multi-cas imbriqués 122
3.3.2.1 Cas retenus 122
3.3.3 Collecte de données 125
3.3.3.1 Observation participante 126
3.3.3.2 Entretien semi-dirigé 129
3.3.3.3 Journal de bord et mémos 129
3.4 ANALYSE DES DONNÉES 130
3.4.1 Analyse en mode écriture 131
3.4.2 Grille souple de lecture des données 136
3.4.2.1 Le macro-contexte 136
3.4.2.2 Le contexte de la Direction générale 137

3.4.2.3 Le contexte service 137
3.4.2.4 Le contexte Kaizen 138
3.4.3 Stratégie d'analyse multi-cas par *pattern-matching* 141
3.4.4 Utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative 142
3.5 CONSIDÉRATIONS SUR LA VALIDITÉ 143
3.6 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES 145
QUATRIÈME CHAPITRE 146
RÉSULTATS146
4.1 LE PROCESSUS D'IMPLANTATION ET DISCOURS DE LA DG 148
4.1.1 Les projets de changement prescrit 149
Alignements et grands projets par service selon l'année de mise en œuvre du changement 150
4.1.2 Dispositifs de mise en œuvre et de pilotage du projet de changement planifié 153
4.1.3 Optimisation et méthode *Lean* : une démarche monologique de déploiement 156
4.1.3.1 Annonce du plan d'optimisation 157
4.1.3.2 Début de la mise en œuvre du changement prescrit : la démarche monologique 158
4.1.4 Direction générale et discours paradoxaux 160
4.1.5 Démarche de mise en œuvre monologique d'un changement prescrit 164
4.2 LES RÉSULTATS D'ANALYSE DU CAS DU SERVICE DE POLICE 167
4.2.1 Contexte macro : des textes et des discours externes à conjuguer 168
4.2.2 Contexte « service » et sa relation avec le contexte « DG » 171
4.2.2.1 Création d'un dispositif de traduction 177
4.2.3 Contexte *Kaizen* 186
4.2.3.1 Implantation des solutions : un retour à la normalité 190
4.2.4 Modélisation exploratoire 192
4.2.4.1 Contexte macro 193
4.2.4.2 Contexte DG et service : la création du dispositif de traduction 193
4.2.4.3 Contexte service et Kaizen 194
4.3 LES RÉSULTATS D'ANALYSE DU CAS DU SSCVC-*Kaizen* 198
4.3.1 Contexte macro : gérer la proximité 198
4.3.2 Contexte « service » et sa relation avec le contexte « DG » 204
4.3.2.1 Entrée du Lean au SSCVC 208
4.3.3 Contexte *Kaizen* 211
4.3.3.1 Implantation des solutions 214
4.3.4 Éléments de bonification du modèle 215
4.3.4.1 Contexte macro 216

4.3.4.2 Contextes DG et service 217
4.3.4.3 Contexte Kaizen 219
4.4 LES RÉSULTATS D'ANALYSE DU CAS SEV 221
4.4.1 Contexte macro : des parties prenantes qui s'immiscent dans les opérations 222
4.4.1.1 Relation entre les acteurs du contexte macro de proximité et le service 223
4.4.2 Contexte « service » et sa relation avec le contexte « DG » 223
4.4.2.1 Entrée du Lean au SEV 226
4.4.3 Contexte *Kaizen* 228
4.4.3.1 Implantation des solutions 231
4.4.4 Éléments de bonification du modèle 233
4.4.4.1 Contexte macro 233
4.4.4.2 Contexte DG et contexte service 233
4.4.4.3 Contexte Kaizen 233
4.5 LES RÉSULTATS D'ANALYSE DU CAS DE LA CdeP DU SSCVC 234
4.5.1 Contexte macro et contexte DG 237
4.5.2 Contexte service 237
4.5.3 Contexte CdeP : une quête de structuration 241
4.5.4 Éléments de consolidation du modèle en développement 246
4.6 UN PREMIER MODÈLE EXPLORATOIRE HOLISTICO-INDUCTIF 247
4.6.1 Principales composantes de la modélisation 248
4.6.1.1 L'administration municipale et les services retenus pour l'étude 248
4.6.1.2 L'administration publique municipale comme système ouvert 249
4.6.1.3 Le dispositif de traduction ou le passage d'une action unilatérale à une action concertée d'une démarche de changement 250
4.6.1.4 Progression des démarches de changement : une hybridité nécessaire 257
CINQUIÈME CHAPITRE 262
DISCUSSION 262
5.1 UN RETOUR SUR LA PROBLÉMATIQUE ET LES QUESTIONNEMENTS 262
5.2 LES PRINCIPALES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES 264
5.2.1 Contribution à l'amélioration des connaissances sur la phase de mise en œuvre d'un changement prescrit au sein d'une administration publique municipale 265
5.2.2 Contribution à l'amélioration des connaissances sur la traduction dans un processus de mise en œuvre d'un changement planifié 267

5.2.3 Contributions à l'amélioration des connaissances sur les composantes d'une démarche de mise en œuvre monologique et dialogique du changement prescrit 271
5.2.4 Contribution à une meilleure connaissance de la méthode *Lean* en cours d'implantation 274
5.2.5 Contribution aux sciences de la gestion par l'utilisation des avancées en science des communications 277

5.3 LES PRINCIPALES CONTRIBUTIONS PRATIQUES 280

5.4 LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES 285

5.5 LES LIMITES DE LA RECHERCHE 290

5.5.1 Approche qualitative holistico-inductive et analyse inductive 290
5.5.2 Approche d'étude multi-cas imbriqués 290
5.5.3 Analyse par *pattern-matching* composée de cas hétérogènes 291
5.5.4 Utilisation de la perspective interactionniste et communicationnelle 291
5.5.5 Chercheure unique 292
5.5.6 Antécédents de la chercheure et jugement de valeur 293

CONCLUSION 294

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 299

ANNEXE A 313

LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES PAR FONCTION ET PAR SERVICE 313

Liste DES PERSONNES INTERROGÉES PAR FONCTIONS ET SERVICES 314

ANNEXE B 315

CANEVAS D'ENTRETIEN – PARTICIPANTS AUX ACTVITÉS D'AMÉLIORATION CONTINUE 315

CANEVAS D'ENTRETIEN 316

PARTICIPANTS AUX ACTVITÉS D'AMÉLIORATION CONTINUE 316

ANNEXE C 317

CANEVAS D'ENTRETIEN – Direction de services et 317

gestionnaire 317

GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ 318

ANNEXE D 319

GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ – PARTICIPANTS À LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE (CdeP) 319

ANNEXE E 321

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉTHIQUE.....321

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Caractéristiques des EK des trois services étudiés 53

Tableau 1.2 Commentaires issus du sondage répondu par les employés 58

Tableau 2.1 Questions à considérer pour l'agent de changement 80

Tableau 3.1 Positions adoptées sur le terrain selon les moments de recherche et les objectifs d'accès poursuivis 128

Tableau 3.2 Phases d'analyse et activités réalisées 133

Tableau 3.3 Étapes d'analyse et produits 134

Tableau 3.4 Résumé de la grille de lecture souple 140

Tableau 3.5 Critères de validité interne et externe et moyens déployés 144

Tableau 4.1 Principales activités de recherche réalisées selon les services étudiés…...……...147

Tableau 4.2 Alignements et grands projets par service selon l'année de mise en œuvre du changement 150

LISTE DES FIGURES ET ENCADRÉS

Figure 2.1 Dynamiques texte/conversation dans un contexte d'introduction de nouvelles conversations et de nouveaux textes 95

Figure 2.2 Éléments constitutifs d'une approche communicationnelle du changement 102

Figure 2.3 Les cinq niveaux de discours organisationnels liés au changement .. 104

Figure 2.4 Cartographie des principaux concepts sensibilisants 112

Figure 3.1 Cas retenus 124

Figure 3.2 Zones considérées pour chacun des cas retenus 125

Figure 4.1 Système de mise en œuvre monologique du changement planifié par la Direction générale de la municipalité 166

Figure 4.2 Système de relations entre les éléments constitutifs des contextes service et DG 175

Figure 4.3 Dispositif de traduction, activités de communication et continuum . 184

Figure 4.4 Système de relation, dispositifs et activités communicationnelles de mise en œuvre du changement planifié entre 2014 et 2018 185

Figure 4.5 Premier *pattern* émergent – Système communicationnel de la mise en œuvre d'un changement prescrit 197

Figure 4.6 Modèle exploratoire de la mise en œuvre communicationnelle du changement prescrit de type *Lean* 221

Figure 4.7 Modèle exploratoire de la construction communicationnelle du changement prescrit à travers un dispositif de traduction 256

Figure 4.8 Le projet de changement planifié de type *Lean* : conception initiale monologique 258

Figure 4.9 Modèle hybride de changement organisationnel 260

Figure 5.1 Démarche de construction du changement planifié à travers des activités de traduction 283

LISTE DES ABRÉVIATIONS,
SIGLES ET ACRONYMES

AC	Amélioration continue
ADPQ	Association des directeurs de service de police du Québec
AO	Apprentissage organisationnel
AQLM	Association québécoise du loisir municipal
CCO	Communication constitutive des organisations
CdeP	Communauté de pratique
CO	Perspective constitutive de la communication
CPM	Corps de police municipaux
CPPL	Communauté de pratique des professionnels en loisirs
Dg	Directeur général
DG	Direction générale
DGA	Direction générale adjointe
DGA-OSP	DGA – Optimisation et Sécurité publique
DMAIIC	Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Implanter, Contrôler
DO	Développement organisationnel (OD – *organisational development*)
EK	Événement *Kaizen*
FPMQ	Fédération des policiers et policières municipaux du Québec
GRC	Gendarmerie royale du Canada
IS	Interactionnisme symbolique
M$	Millions de dollars
MSP	ministère de la Sécurité publique
MAMH	ministère des Affaires municipales et de l'habitation
MSPQ	ministre de la Sécurité publique du Québec
MTQ	ministère des Transports
Nb	Nombre
NGP	Nouvelle gestion publique (*New Public Management*)
OA	Organisation apprenante
PDSC	Politique de développement social et communautaire

PME	Petite moyenne entreprise
RBQ	Régie du bâtiment du Québec
SAAQ	Société d'assurance automobile du Québec
SAC	Service à l'amélioration continue
SAE	Service de l'Approvisionnement et des équipements
SEV	Service entretien voirie
SIUE	Service des infrastructures urbaines et de l'environnement
SP	Service de police
SPDU	Service de la planification et du développement urbain
SP	Service de police
SQ	Sureté du Québec
SSCVC	Service des sports, culture et vie communautaire
TAR	Théorie de l'acteur réseau
TMR	Théorie du management par les ressources
TPN	Théorie du paradigme narratif
TPS	*Toyota Production System*
UMQ	Union des municipalités du Québec

REMERCIEMENTS

D’abord, mes premiers remerciements vont à Madeleine Audet, ma directrice, pour m’avoir guidé avec diligence et accompagné avec bienveillance, ouverture et écoute tout au long de ces années. Ses conseils judicieux m’ont permis de développer les compétences qu’il faut afin de mener une recherche terrain alors que je me faisais « les dents ».

Ensuite, je remercie Paul Prévost, pour son esprit scientifique qui sait traduire le sens des événements et des relations humaines dans un pragmatisme aussi brillant que savamment dosé d’humour. Un merci aussi d’avoir saisi rapidement qu’il fallait d’abord me répondre « oui », pour ensuite réorienter ma production.

Mes remerciements vont aussi à tous les acteurs municipaux, employés, directeurs et gestionnaires qui ont pris part à cette recherche. Ils ont accepté de participer à ce projet avec une ouverture et une générosité qui pourraient générer la convoitise de bien des chercheurs.

Je tiens à remercier les directeurs de service qui se sont impliqués activement dans cette recherche. Je les remercie pour leur confiance et leur disponibilité ainsi que pour l’ensemble des conversations tenues… et celles à venir ! Je tiens aussi à offrir mes remerciements à Bernard Sévigny, pour son œil avisé, sa connaissance approfondie du monde municipal et pour tous les généreux échanges que nous avons eus.

Je tiens à remercier mes alliées de cette longue trajectoire d’études doctorales, Joanne Roberts et Caroline Blais. Elles ont été mes deux acolytes de tous les temps fous et des tempêtes ainsi que des temps de réjouissance. Je remercie aussi Nadia Girard, qui s’est jointe à moi pendant les derniers kilomètres à parcourir. Nos échanges furent nourrissants et propulsifs à plusieurs égards. Ces quatre femmes de performance et de cœur, ont fait partie de mes conditions de succès.

Un merci à mes chers amis, Virginie, Marie-Annick, Alex, Pascale, Isabelle, Karl, Christine, Chloé et Marie-Josée pour leurs encouragements et leur compréhension! Merci aux membres de ma famille. Mes temps de rédaction n'auraient pas été les mêmes sans eux. Ils ont veillé sur mes enfants et j'avais la tête en paix. À ma sœur Karine aussi. Merci pour ton temps précieux et ton appui dans mes travaux!

À mes amours, à mon quatuor de rêve, à ceux qui ont tout vu et qui ont tout fait pour me donner toutes les conditions de réussite. À mon cher Théo d'abord, doux et sensible, qui a débuté la maternelle au moment où je débutais mes études doctorales. Nous avons fait notre entrée scolaire au même moment et voilà qu'après sept ans, nous obtiendrons nos diplômes ensemble. Il a été patient, compréhensif et parfois déçu aussi de voir sa maman autant trop souvent travailler. Merci Théo! Et puis il y a ma belle Chloé, qui avait moins de deux ans lorsque j'ai entamé ce parcours. Je me demande bien ce qu'elle en dira plus tard… pétillante et rieuse, elle fut une source d'énergie. Et à Simon maintenant… quelle compréhension et quelle capacité à me laisser vivre ces grands instants de solitude et à m'encourager à me terrer. Merci aussi d'avoir su être avec une femme souvent à moitié présente, « dans la lune » et dans ses nombreuses pensées. Merci de tout cœur Simon.

Enfin, je dédie ce travail colossal à mon grand-père, Roland Couture, décédé en 2018 à l'âge de 91 ans. Curieux, libre, vital et grand communicateur, il demeurera une source d'inspiration.

INTRODUCTION

Cette thèse en science de la gestion porte sur l'étude d'un changement organisationnel planifié reposant sur la méthode de gestion *Lean* dans la phase de son implantation au sein d'une administration publique municipale du Québec. Elle pose un regard renouvelé sur les phénomènes à l'étude par l'utilisation d'une perspective interactionniste ainsi qu'une approche communicationnelle des phénomènes organisationnels.

À cet égard, une attention est portée aux interactions, aux discours, aux textes et aux conversations, sur les logiques monologiques et dialogiques ainsi que sur les environnements internes et externes et les niveaux micro-macro, tous en relation. C'est notamment à l'aide de ces divers concepts sensibilisants sous-jacents à la perspective et à l'approche déployée que cette recherche s'est réalisée. Ces concepts, et bien d'autres, sont retenus à la suite de l'étude de notre problématique qui démarre en 2014, avec l'annonce de compressions de la part du gouvernement provincial, qui touchent l'administration publique municipale concernée à la hauteur de 4,8 M$.

Les acteurs de l'administration n'en sont d'ailleurs pas à leurs premières restrictions[1]. Toutefois, cette diminution budgétaire force tous les services municipaux à revoir rapidement le budget de l'année 2015. Le budget municipal qui suivra ce resserrement financier est alors qualifié de « très austère » par la mairie. Dans cette foulée, le directeur général engage son administration dans un projet d'implantation de la méthode de gestion *Lean* ou *Lean management*, connu aussi sous l'appellation de *Toyota Production System* (TPS).

[1] Depuis la période des fusions municipales, en 2002, la croissance à la Ville, affectée par la mise en place de la « nouvelle Ville », est gérée par l'ajout de ressources financières et humaines. En fait, la « Nouvelle Ville » croît avec de nouveaux développements résidentiels et commerciaux qui lui permettent d'augmenter ses revenus provenant de « l'assiette financière » et de déposer des budgets, somme toute, équilibrés. Des premiers signaux annonciateurs d'une époque de croissance révolue se pointent à deux reprises, soit en 2011 et en 2014.

De manière générale, le *Lean* et le *Toyota Production System* (TPS) sont des termes équivalents utilisés pour décrire un ensemble composé d'outils de gestion ainsi qu'une philosophie de gestion (Womack et Jones, 2003; Liker, 2004). La méthode est issue d'entreprises manufacturières automobiles de la firme japonaise Toyota. À terme, elle soutient la révision des processus de production de services afin d'en réduire les délais, les coûts et d'augmenter la qualité du produit et développer une organisation apprenante.

À la suite d'une discussion portant sur le projet d'implantation de la méthode *Lean* avec le maire de la municipalité, à l'été 2014, soit quelques mois avant notre entrée sur le terrain, l'opportunité d'associer un volet recherche doctorale à l'ensemble de cette transformation est saisie. Une rencontre est alors organisée avec des membres de la direction générale et une entente de collaboration et de financement s'ensuit.

À l'automne 2014, moment où cette recherche doctorale débute, le directeur général (Dg) de l'administration locale manifeste l'intérêt d'apporter une réponse à cette question[2] : « Comment les employés de la Ville s'approprient-ils le changement ? ». Cet intérêt du Dg ouvre donc la porte à notre recherche doctorale au sein de l'organisation et constitue le point de départ à la construction de notre problématique managériale.

Cette thèse vise à soutenir les acteurs qui souhaitent effectuer un changement planifié de type *Lean* en faisant la lumière sur les interactions et, en cela, sur les dimensions intangibles du changement planifié. Cette orientation confère la pertinence d'inscrire cette recherche au sein du paradigme socioconstructiviste et conduit à emprunter une perspective interactionniste afin d'étudier les phénomènes communicationnels.

[2] L'intérêt pour cette question a été validé à nouveau lors d'une rencontre avec le directeur général, à l'automne 2016.

La recherche comporte cinq chapitres. Le premier chapitre présente la problématique managériale et le second la recension des écrits effectués afin de jeter un éclairage pertinent sur la problématique managériale. À cet égard, deux champs sont couverts : le changement organisationnel et la communication organisationnelle. À ces deux champs s'ajoute une recension des écrits scientifiques sur la méthode *Lean* ainsi que sur le *Kaizen*. La recension de ces écrits permet d'éclairer les phénomènes organisationnels à l'étude. Les théories permettent de dégager ou d'identifier des concepts sensibilisants et, en cela, représentent des outils au service du processus de compréhension et d'analyse. De manière générale, cette recherche s'intéresse aux dimensions communicationnelles des activités de production et de changement organisationnel qui sont des vecteurs de performance sous-étudiés.

Cette étude permet de comprendre comment se construit un changement organisationnel planifié de type *Lean* à travers les interactions des acteurs dans le contexte d'une organisation publique municipale. Le troisième chapitre présente le cadre opératoire mis en action afin de réaliser le travail de recherche. Il s'agit d'une approche qualitative, holistico-inductive et exploratoire comportant une perspective interactionniste et qui met de l'avant une approche communicationnelle des phénomènes organisationnels. À cela s'ajoute l'inscription de cette recherche dans une démarche ethnographique. Ces choix se justifient par le peu d'écrits scientifiques portant sur l'implantation d'un changement planifié de type *Lean* dans le secteur public municipal québécois, par l'étude d'un phénomène humain caractérisé par sa complexité et par le sujet et l'intérêt porté sur les phénomènes relationnels/communicationnels. Ces alignements se traduisent dans une étude multi-cas imbriqués de laquelle découle la proposition d'un modèle exploratoire comme aboutissement de ce processus de recherche ayant essentiellement des fonctions descriptive et compréhensive d'un phénomène peu étudié.

Au total, ce sont quatre cas hétérogènes, mais présentant plusieurs similarités, qui sont étudiés au sein de trois services municipaux sur une période de quatre ans : le service

de Police (SP), le service des Sports, de la culture et de la vie communautaire (SSCVC) et celui de l'Entretien et de la voirie (SEV). Un cas imbriqué et contrasté se retrouve au sein du SSCVC. Ce dernier met de l'avant une démarche d'implantation d'une communauté de pratique qui relève d'un changement émergent mené simultanément avec l'implantation de la méthode *Lean*.

Ainsi, le quatrième chapitre comporte les résultats d'analyse des quatre cas étudiés pour cette étude. Ces cas prennent d'abord la forme de récits descriptifs et détaillés (Paillé et Mucchielli, 2016) et se retrouvent en annexe de cette thèse. En suivant les principes de l'analyse par *pattern-matching* (Paillé et Mucchielli, 2016; Prévost et Roy, 2015), de l'analyse du premier cas émerge une proposition théorique initiale qui est discutée à l'aune des autres cas. Ainsi réinvesti et bonifié d'un cas à l'autre, le modèle initial devient une proposition qui évolue tout en mettant au jour les différents éléments écartés et bonifiés.

Générer un modèle exploratoire par l'utilisation de cas hétérogènes possédant somme toute plusieurs caractéristiques communes, permet de donner de la robustesse au modèle. Sans prétendre à la saturation, le modèle exploratoire est robuste, ce qui assure une capacité de le transférer à d'autres milieux organisationnels complexes qui s'engagent dans la mise en œuvre d'un changement planifié selon une démarche strictement monologique.

Le modèle exploratoire final constitue une contribution générée par cette recherche scientifique à laquelle s'ajoutent les contributions dévoilées dans le chapitre cinq. Ce dernier chapitre présente une discussion théorique et pratique, les principales limites de la recherche ainsi que les avenues de recherche anticipées.

PREMIER CHAPITRE
PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Depuis plusieurs années déjà, de multiples pressions des acteurs économiques et politiques affectent les organisations publiques, entraînant une transformation des processus de production de services et des structures organisationnelles (Beauregard, 2003; Maltais et Mazouz, 2004). Au Québec, le phénomène se traduit par un ensemble de changements fondé sur des approches de réingénierie de la fonction publique québécoise, notamment lancé en 2003 par le gouvernement Charest, par le projet de « modernisation de l'État » (Mercier, 2003) qui s'inscrit en droite ligne avec le paradigme de la Nouvelle gestion publique (NGP) (Fortier, 2010).

La Nouvelle gestion publique (NGP) (*New Public Management*), issue des années 1970, fait son entrée avec plus de vigueur dans les grands discours politiques, économiques et administratifs, dès le début des années 1990 (Merrien, 1999). Le contexte d'émergence de la NGP est celui des crises financières et des transformations sociales et économiques profondes ainsi que de la montée du néolibéralisme politique et économique (Pollit et Bouckaert, 2011). Ce courant est présenté comme un changement de paradigme qui évacue sur son passage plus de cent ans de gestion publique (Osborne, 2006).

D'après Diefenbach (2009), la NGP se définit comme un ensemble de valeurs et d'hypothèses sur la manière dont le secteur des organisations publiques doit être structuré et géré et mise sur un seul levier de décision : la performance financière. L'idée de base est de donner à ces organisations une orientation et un fonctionnement identiques à ceux des organisations privées. L'approche de la NGP cantonne le citoyen dans un rôle de client et contribue, à cet égard, à la dépolitisation de la sphère publique ainsi qu'à la marchandisation et au développement de relations commerciales au sein du secteur public (Radnor et Osborne, 2013).

L'orientation « client » ou axée sur le citoyen implique notamment des changements organisationnels majeurs qui visent une production efficiente des programmes et des services (Bason, 2018). Cette orientation remet en question le fonctionnement en silo ainsi que la rigidité des structures et fait du « citoyen client » ou du « citoyen usager » le centre des préoccupations de l'administration publique (Beauregard, 2003; Van Haeperen, 2012).

Selon Bryson, Crosby et Bloomberg (2014), la NGP est une période transitoire entre deux paradigmes de gestion publique : celui du *Traditional Public Administration* et celui émergeant du *New Public Governance* (Bryson *et al.*, 2014; Osborne, 2006, 2009). Le New Public Governance mise sur le développement et l'animation de réseaux ainsi que sur une évolution du rôle des gestionnaires et des citoyens. Ces derniers deviennent plus actifs et impliqués de près dans le développement des services et de la communauté.

Sur le terrain, la NGP se traduit notamment par l'introduction d'un ensemble de méthodes de gestion de la qualité, telles que la méthode *Lean*, le *Total Quality Management*, le *Six Sigma*, le *Kaizen* et la réingénierie. Ces méthodes misent sur des critères de performance issus des entreprises privées (Lapsley, 2009; Radnor et Osborne, 2013) et se caractérisent notamment par leur inhabilité à dépasser une rationalité instrumentale inscrite dans l' « ADN » d'une société occidentale moderne (Dunn et Miller, 2007).

Au Québec, depuis le début des années 2000, de fortes pressions à la performance financière[3], des crises et des remises en question de la gouvernance et des services publics touchent tous les paliers de gouvernement, dont le secteur municipal. Beauregard (2003) souligne que cette ère de la NGP commande aux municipalités de

[3] À cet effet, le resserrement des finances publiques québécoises affecte les administrations municipales avec plus d'acuité depuis l'annonce, en novembre 2014. Des coupures de 300 M$ dans les transferts aux municipalités sont effectuées par le gouvernement provincial en place.

renouveler leur mode de gestion afin de répondre de manière efficace et efficiente aux besoins des citoyens. Les municipalités doivent conjuguer avec de plus en plus de pouvoirs et de responsabilités[4] et n'échappent pas à l'attrait des promesses de réductions des coûts, des délais et de l'augmentation de la qualité présentes dans les discours des consultants qui proposent la méthode de gestion *Lean*.

1.1 LA MÉTHODE DE GESTION *LEAN*

La méthode de gestion *Lean* est popularisée en Amérique du Nord grâce à des promesses de résultats liés à la réduction des dépenses, à la réduction des délais et au maintien des services et de leur qualité. Ses promoteurs affirment que les services publics peuvent « faire plus avec moins » (Radnor, Holweg et Waring, 2012). Cette méthode est largement utilisée afin de soutenir des réformes au sein des services publics (Cetin, Sert Eteman et Sezen, 2016; Radnor *et al.*, 2012; Radnor et Osborne, 2013; Rashman et Radnor, 2005) et, depuis les années 2000, différents acteurs la choisissent comme programme de changements planifiés au sein des gouvernements municipaux, et ce, malgré l'absence de modèle ou de cadre organisés qui leur soit spécifiquement destinée (Haque, 2007).

L'expression *Lean management* a été introduite au début des années 1990 par John Krafcik (Krings, Levine et Wall, 2006). Le *Lean management* et le *Toyota Production System* (TPS) sont des termes équivalents utilisés pour décrire un ensemble d'outils de gestion et une philosophie de gestion (Liker, 2004; Womack et Jones, 2003). Développée au sein des entreprises manufacturières automobiles de marque *Toyota*, la méthode *Lean* fait partie d'une philosophie nommée le *Toyota Way*.

[4] La sortie du projet de loi 122 constitue la pièce centrale de cette tendance. Il s'agit de la *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*. Tiré de : http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-122-41-1.html, 5 mai 2017.

Le *Toyota Way* est la définition d'une transformation organisationnelle majeure fondée sur la mise en place d'une organisation apprenante. À cet égard, Liker (2004) réfère aux écrits de Peter Senge (1990). Ce dernier définit l'organisation apprenante comme étant une organisation où les individus œuvrent à développer leurs capacités à créer et où ils sont constamment en mode « apprentissage » ainsi que dans un mode « d'apprendre à apprendre ».

La théorie *Lean* fait aussi référence au développement d'un système « émincé » par le biais d'une recherche systématique de création de valeurs par l'élimination des erreurs, considérées comme des sources de gaspillage dans tous les aspects des activités de production. Ce travail se fait par une révision méthodique des processus opérationnels et par leur standardisation (Jones et Roos, 1990). Afin d'y parvenir, la théorie *Lean* met au cœur de son modèle l'importance que les gestionnaires et dirigeants doivent accorder aux employés de première ligne considérés alors comme les principaux acteurs du renouvellement des pratiques.

Cette centralité accordée aux personnes ainsi qu'à la finalité du *Lean* tend à se perdre au détriment des outils et de projets (Liker et Ogden, 2011). Ainsi, c'est en impliquant les employés dans l'élaboration des processus de production, de ses aspects techniques et des solutions que les gestionnaires et dirigeants seront en mesure de tirer le plus de bénéfices, dont l'adhésion et l'engagement permettant un meilleur travail (Womack, Jones et Roos, 1991). En cela, la méthode de gestion *Lean* s'apparente, en théorie, à un système sociotechnique (Bushe et Marshak, 2015).

D'après Bushe et Marshak (2015), les premiers modèles de système sociotechnique apparus dans les années 1940, dont celui des Japonais, s'insèrent dans une réelle prise de conscience de l'importance des aspects humains et sociaux. Ces aspects constituent les dimensions les plus critiques à considérer dans les processus de design et d'implantation de techniques de travail (*Ibid.*, 2015). Cependant, entre le modèle du *Toyota production system* des Japonais et le modèle mis en place par les Américains se

trouve un écart culturel majeur. Schein (2013) ainsi que Bushe et Marshak (2015) avancent que, dans la pratique, les Américains ont rapidement abandonné les aspects sociaux en faveur de l'expertise des ingénieurs, considérés comme les experts des solutions techniques. Ces auteurs y attribuent les échecs d'implantation de la méthode *Lean* en Amérique.

Au sein de la littérature sur le TPS, le *Toyota Way* repose sur deux piliers : le respect des personnes et l'amélioration continue.

Les deux piliers importent considérablement dans le modèle et reposent sur un ensemble de 14 principes qui se déclinent en quatre grandes catégories de principes[5] (Liker, 2004, Édition Kindle) :

1. Philosophie à long terme;
2. Bon processus qui produira le bon résultat (ceci en utilisant l'ensemble des outils du TPS);
3. Ajout de la valeur à l'organisation en développant les personnes; et
4. Recherche à continuellement apporter des réponses aux problèmes « racines », ce qui fera de l'organisation un système apprenant.

Parmi l'ensemble des principes regroupés au sein de ces quatre catégories, les principes 1 et 14[6] témoignent des enracinements philosophiques de la gestion *Lean* :

[5] Traduction libre : 1. Long-Term Philosophy; 2. The Right Process Will Produce the Right Results (this utilizes many of the TPS tools); 3. Add Value to the Organization by Developing Your People; et 4. Continuously Solving Root Problems Drives Organizational Learning.

[6] Voici les 14 principes : 1. Base your management decisions on a long-term philosophy, even at the expense of short-term financial goals; 2. Create continuous process flow to bring problems to the surface; 3.Use "pull" systems to avoid overproduction; 4. Level out the workload (heijunka); 5. Build a culture of stopping to fix problems, to get quality right the first time; 6. Standardized tasks are the foundation for continuous improvement and employee empowerment; 7.Use visual control so no problems are hidden; 8. Use only reliable, thoroughly tested technology that serves your people and processes; 9. Grow leaders who thoroughly understand the work, live the philosophy, and teach it to others; 10. Develop exceptional people and teams who follow your company's philosophy; 11. Respect your extended network of partners and suppliers by challenging them and helping them improve; 12. Go and see for yourself to thoroughly understand the situation (genchi genbutsu); 13. Make decisions slowly by consensus, thoroughly considering all options; implement decisions rapidly; 14. Become a learning organization through relentless reflection (*hansei*) and continuous improvement (*Kaizen*).

1. Fonder ses décisions managériales sur une philosophie à long terme, et en accepter les coûts à court terme;
14. Devenir une organisation apprenante (*Hansei*) visant l'amélioration continue (*Kaizen*).

Le principe 14 transcende l'ensemble de la méthode. Selon Liker (2004), Jones et Roos (1990), Womack et Jones (2003) et Liker et Ogden (2011), il constitue un processus transversal et sans fin où les gestionnaires passent d'un mode de gestion axé sur le court terme à un mode de gestion axé sur le long terme.

Womack et Jones (2003) décrivent la pensée *Lean* comme étant un ensemble d'interactions nécessaires entre plusieurs parties prenantes tout au long de la chaîne de valeurs où l'accent de chacun est porté vers la création de valeurs pour le client. Liker (2004) propose le terme *democratic taylorism*[7] afin de qualifier le modèle de production Toyota. Ainsi, la mise en place de la gestion *Lean* commande, entre autres, l'implication des employés à tous les niveaux ainsi qu'une décentralisation des processus décisionnels. Ce système met l'accent sur l'encouragement et le support offerts aux employés dans le but qu'ils puissent participer activement à l'amélioration des processus (Liker et Ogden, 2011). En théorie, ces aspects constituent le cœur de ce type de gestion (Womack et Jones, 2003). Afin de favoriser une implication productive des employés, la méthode mise sur une nécessaire standardisation des tâches, au cœur du modèle, ainsi que l'utilisation de plusieurs techniques et outils, dont les *Kaizen*.

1.1.1 *Kaizen* et événement *Kaizen*

Traduit de manière littérale du japonais, le terme *Kaizen* signifie « changer pour le mieux ». Dans sa traduction occidentale, *Kaizen* signifie « amélioration continue » (Glover, Farris et Van Aken, 2015). Selon Glover, Liu, Farris et Van Aken (2013), une distinction doit être faite entre le concept de *Kaizen* et un événement *Kaizen* (*Kaizen event*). Le concept *Kaizen* est un terme qui englobe un ensemble de programmes et de

[7] Traduction libre: Taylorisme démocratique.

mécanismes visant l'amélioration continue de l'organisation. Il s'agit donc d'un principe qui s'inscrit dans une perspective de culture organisationnelle d'amélioration continue. Il se distingue d'un événement *Kaizen*.

D'après Glover *et al*. (2015), l'événement *Kaizen* (EK) est un mécanisme associé à la méthode de production *Lean* : « *Kaizen* events are related to, but distinct from, the *Lean* principle of *Kaizen*[8] » (*Ibid.,* p. 4068). L'EK tend à supporter le développement de la méthode *Lean* au sein d'une organisation. Toutefois, il peut aussi faire l'objet de la stratégie principale d'implantation de la méthode *Lean* par le développement d'un programme d'événements *Kaizen* (Glover *et al*., 2013; Glover *et al*., 2015). Glover *et al*. (2015) précisent que cet événement comporte une équipe composée de plus d'un niveau hiérarchique qui se dédie à l'amélioration d'une zone de travail dans un court espace-temps. Glover, Farris, Van Aken et Doolen (2011) définissent l'événement *Kaizen* en ces termes :

> A *Kaizen* event is a focused and structured improvement project, using a dedicated cross-functional team to improve a targeted work area, with specific goals, in an accelerated timeframe[9] (*Ibid.*, 2011, p. 197).

En pratique, l'EK est compris comme une technique, un outil ou une boîte à outils permettant d'implanter le principe philosophique de l'amélioration continue comme culture organisationnelle (Glover *et al*., 2011, 2015). Glover *et al*. (2015) soulèvent le paradoxe entre les EK ainsi que le *Kaizen*. Le premier implique une discontinuité, comme projet sporadique, alors que le second comporte une notion de pérennité :

> The consideration of *Kaizen* events and *Kaizen* in tandem draws an apparent paradox, i.e. implied discontinuity vs. continuous improvement (Schonberger, 2007). The principle of *Kaizen* typically focuses on a smooth, uninterrupted flow of incremental improvements – truly continuous improvement – while *Kaizen* events (at least

[8] Traduction libre : Les événements *Kaizen* sont liés, mais distincts aussi des principes de gestion *Lean*.
[9] Traduction libre : Un événement *Kaizen* est un projet d'amélioration ciblé et structuré, utilisant une équipe inter fonctionnelle dédiée pour améliorer un domaine de travail ciblé, avec des objectifs spécifiques, dans un délai accéléré.

> seemingly) focus on periods of rapid change followed by periods of relative stasis[10] (*Ibid.*, 2015, p. 4068).

Bien que la méthode *Lean* ainsi que les EK soient utilisés de manière plus fréquente au sein des organisations de tous les secteurs, l'implantation des solutions suivant l'atelier *Kaizen* constitue un défi (Glover *et al*., 2013). Les changements développés pendant les EK sont difficilement implantés et leur maintien dans le temps s'avère difficile, voire une exception : « lasting change is usually the exception rather than the rule[11] » (Doolen, Van Aken, Farris, Worley, Huwe, 2008, p. 36-37).

1.1.2 Enjeux de pérennité

Glover *et al*. (2015) définissent la pérennité comme la capacité à maintenir la nouvelle procédure élaborée dans un EK à travers le temps. Doolen *et al*. (2008) et Glover *et al*. (2011) proposent deux catégories de retombées des EK dans l'organisation: les retombées sur le système social et les retombées sur le système technique. Doolen *et al*. (2008) l'expriment en ces mots :

> The intended impact of *Kaizen* events is twofold: first, to substantially improve the performance of the targeted work area (e.g., a cell, production line, process, or even a product); and second to create positive human resource outcomes. Such outcomes are purported to create an organizational culture focused on longer-term continuous improvement (Laraia et al., 1999; Melnyk et al., 1998; Sheridan, 1997; Bicheno, 2001)[12] (*Ibid.*, 2008, p. 638).

---

[10] Traduction libre : La prise en compte des événements *Kaizen* et le *Kaizen* en tandem consiste en un paradoxe apparent, c'est-à-dire la discontinuité implicite de l'amélioration continue (Schonberger, 2007). Le principe de *Kaizen* se concentre généralement sur un flux lisse et ininterrompu d'améliorations incrémentielles - amélioration vraiment continue - tandis que les événements *Kaizen* (au moins apparemment) se concentrent sur les périodes de changement rapide suivies par des périodes de relative stabilité (*Ibid.*, 2015, p. 4068).

[11] Traduction libre : les changements qui perdurent sont davantage l'exception que la règle.

[12] Traduction libre : L'impact prévu des événements *Kaizen* est double : premièrement, améliorer considérablement les performances de la zone de travail ciblée (p. ex., une cellule, une chaîne de production, un procédé ou même un produit); et, deuxièmement, pour créer des résultats positifs en matière de ressources humaines. Ces résultats sont censés créer une culture organisationnelle axée sur l'amélioration continue à long terme (Laraia *et al.*, 1999; Melnyk *et al*., 1998; Sheridan, 1997; Bicheno, 2001) (*Ibid.*, 2008, p.638).

Toutefois, les auteurs soulèvent que peu d'études abordent les effets des EK sur le système social de l'organisation. Glover *et al*. (2011) définissent les retombées du système social (ressources humaines) par l'attitude et l'engagement au travail. D'après Doolen *et al*. (2008), les retombées sociales des EK sont généralement non mesurées et relèvent davantage de récits anecdotiques :

> The human resource impact of *Kaizen* events, however, is rarely measured directly (Kosandal and Farris, 2004; Miller, 2004). Instead, the claimed human resource impact is most often described only anecdotally, if at all[13] (*Ibid.*, 2008, p. 641).

D'après Glover *et al*. (2011), ce sont les retombées sur le système technique qui sont les plus documentées. L'étude de Glover *et al*. (2015) explique en ces mots :

> While rapid improvement efforts, e.g. *Kaizen* events, and continuous improvement efforts, i.e. *Kaizen*, remain popular approaches to operational excellence, it is rare that organisations fully sustain change from these initiatives. The impact of both *Kaizen* events and *Kaizen* may be substantially lower, if not entirely eliminated, after significant time has elapsed from initial implementation of changes[14] (*Ibid.*, 2015, p. 4068).

Dans l'ensemble des études recensées par Glover *et al*. (2013), les participants à un EK ressortent avec un enthousiasme et un certain sentiment de pouvoir de réalisation. En cela, les EK semblent participer au changement de culture, mais de telles hypothèses sont rarement documentées. Les études menées par Doolen *et al*. (2008), Glover *et al*. (2011) et Glover *et al*. (2015) visent notamment à apporter des éléments de réponse aux questions des retombées sur le système social, soit celui touchant aux ressources

[13]Traduction libre : Cependant, l'impact des événements *Kaizen* sur les ressources humaines est rarement mesuré directement (Kosandal et Farris, 2004; Miller, 2004). Au lieu de cela, l'impact revendiqué sur les ressources humaines n'est le plus souvent décrit qu'anecdotiquement, voire jamais.

[14]Traduction libre : Bien que les efforts d'amélioration rapide, par exemple les événements *Kaizen*, et les efforts d'amélioration continue, c'est-à-dire *Kaizen*, restent des approches populaires à l'excellence opérationnelle, il est rare que les organisations soutiennent pleinement le changement de ces initiatives. L'impact des événements *Kaizen* et *Kaizen* peut être sensiblement plus faible, sinon entièrement éliminé, après qu'un temps considérable se soit écoulé depuis la mise en œuvre initiale des changements.

humaines, et à celle de la pérennité des changements générés par les EK. Pour ce faire, les chercheurs contribuent à la question à l'aide d'une étude quantitative.

D'après Glover *et al*. (2011), certaines caractéristiques du système social et de l'événement *Kaizen* peuvent influencer la pérennité des changements. À propos des caractéristiques du lieu de travail, leur modèle de recherche présente les aspects suivants : les routines de travail, la capacité d'apprentissage, la responsabilité en gestion, la capacité d'expérimenter et d'améliorer de manière continue, la gestion des EK, la participation ainsi que la gestion des changements, les changements générés pour les employés et ceux générés dans le système de production.

Dans le cadre de cette recherche et dans la continuité des recherches précédemment citées, l'événement *Kaizen* (EK) est considéré comme un système sociotechnique et ce sont les aspects sociaux de l'EK sur lesquels l'intérêt est dirigé tout en considérant les aspects techniques. Les ressources dites « intangibles » sont considérées comme étant plus critiques pour le succès des EK (Glover *et al.*, 2013), dont la communication.

1.1.3 Communication et méthode *Lean*

Plusieurs facteurs perturbent la phase de déploiement d'une gestion *Lean*. Worley et Doolen (2006) ainsi que Puvanasvaran, Megat, Hong et Razali (2009) accordent une importance particulière au rôle de la communication dans la réussite de l'implantation. Étant donné la place accordée à la participation des employés dans les discours et les écrits, la communication entre tous les acteurs devient un élément important, car les employés deviennent des participants dans la redéfinition et dans la transformation des relations et des pratiques (Knights et McCabe, 2002). S'ils sont négligés, ces aspects peuvent conduire à un échec au niveau de l'implantation du *Lean* (*Ibid.*, 2002).

En fait, une communication inefficace semble entraîner une résistance dans l'utilisation de nouveaux outils ainsi que des difficultés au sein des relations entre les employeurs,

les employés, les fournisseurs et les clients (Worley et Doolen, 2006). Selon Worley et Doolen (2006), il demeure donc important non seulement d'améliorer la communication, mais aussi le support des gestionnaires envers leurs employés. Selon leur étude menée au sein d'une entreprise, il importe que les gestionnaires comprennent comment la communication doit évoluer au sein d'une gestion *Lean*. À cet égard, ils affirment que des études doivent être effectuées sur le sujet, car les détails liés à la mise en pratique d'une communication efficiente sont peu étudiés.

De leur côté, Puvanasvaran *et al*. (2009) se demandent comment les processus de communication peuvent soutenir l'implantation du *Lean* au sein d'une entreprise. Leur étude est menée au sein du secteur aérospatial et repose sur l'analyse de questionnaires. Selon leurs résultats, plusieurs erreurs sont commises par les gestionnaires, dont celle de ne pas considérer la gestion *Lean* comme étant une approche systémique et de ne s'en tenir qu'aux activités liées aux opérations (*Ibid.*, 2009). De plus, il appert que la communication revêt un rôle crucial au sein du processus d'implantation d'une gestion *Lean*. Étant donné que leur échantillon n'est pas exhaustif, les auteurs font appel à des études subséquentes au sein d'autres milieux (*Ibid.*, 2009).

La méthode *Lean* et tout ce qu'elle comporte comme outils et approches développés dans le secteur privé et manufacturier font son entrée dans plusieurs centres hospitaliers, États et villes situés aux États-Unis, en Europe et au Canada (Brandao de Souza, 2009; Radnor 2010; Suarez Barraza, Smith et Dahlgaard-Park, 2009). Selon Brandao de Souza (2009), depuis la publication de la première étude scientifique, en 2002, plusieurs études ont été produites dans le secteur public. Or, en ce qui concerne la phase d'implantation de la méthode et des ateliers *Kaizen,* les recherches menées au sein des gouvernements locaux ne sont pas aussi documentées à ce jour.

1.1.4 Gouvernements locaux et implantation de la méthode de gestion *Lean*

À ce jour, la méthode de gestion *Lean* figure parmi l'une des méthodes les plus populaires (Radnor et Osborne, 2013) au sein des administrations publiques, telles que les gouvernements centraux, les hôpitaux, les services de police (Barton, 2013) ainsi que les gouvernements locaux (Scorsone, 2008; Suarez Barraza *et al*., 2009). Dans le champ de la gestion publique, cette approche de gestion est davantage étudiée au sein des services de santé.

Ainsi, à l'égard des gouvernements locaux, la littérature scientifique s'avère pauvre, et ce, malgré le nombre croissant, depuis 2002, d'expériences menées dans diverses villes à travers le monde, aux États-Unis (Scorsone, 2008), en Angleterre (Rashman et Radnor, 2005), en Espagne (Suarez Barraza *et al.*, 2009), en Turquie (Cetin *et al*., 2016) et au Canada (plus précisément au Québec)[15]. Si certains aspects de l'implantation de la méthode *Lean* au sein du système de la santé et des gouvernements centraux ont été étudiés (Radnor et Walley, 2008), Scorsone (2008) soulève l'absence de contexte théorique permettant de soutenir convenablement l'implantation de la méthode au sein d'une administration municipale. Cette phase de développement demeure donc sous-étudiée.

Bateman, Hinse et Davidson (2014) démontrent la nécessité d'adapter l'approche *Lean* au contexte afin d'en favoriser son succès. Radnor et Osborne (2013) affirment que cet enjeu d'adaptation au contexte peut freiner l'adoption de la méthode *Lean* dans le secteur public :

> […] it is vital to its success to understand that *Lean* is context dependent (Radnor *et al.*, 2012). It derives originally from a private sector, manufacturing context (Toyota) and this context has affected, and limited, its early implementation in public services. However, it cannot be simply transferred across to a public service context and

[15] Les villes de Québec, de Lévis, de Shawinigan et de Saint-Jean-sur-Richelieu, à titre d'exemples, déploient l'approche *Lean*. Toutefois, leur expérience ne semble pas avoir fait l'objet de recherches scientifiques publiées à ce jour.

> assume that it can offer the same benefits[16] (Radnor et Osborne, 2013, p. 275).

À titre d'exemple, il importe de se préoccuper des terminologies utilisées et de leurs significations au regard du contexte, tel que les concepts de « consommateurs » et de « clients », empruntés au secteur privé :

> Moreover, the terminology of 'customer' or 'consumer' is itself problematic, rooted as it is in the discourse of commercial and business firms. The concept of the end-user is perhaps more appropriate. It does not assume the presence of a market exchange or commercial relationship […][17] (*Ibid.*, 2013, p. 274).

Afin de mieux saisir les défis que pose l'implantation du *Lean* au sein des services publics, il importe de comprendre la méthode *Lean* et de considérer aussi d'où elle vient, selon Radnor et Osborne (2013). L'approche doit être adaptée. À cet égard, leur étude présente les défis devant être relevés pour y parvenir :

1. Le *Lean* se concentre sur les processus internes alors que les organisations publiques composent avec une variété de parties prenantes externes dans l'élaboration et la prestation de services, mais aussi dans les projets;
2. Les critères de succès sont élaborés à partir des préoccupations du secteur privé;
3. Les différences contextuelles entre les secteurs privé et public doivent être prises en compte;
4. La prise en considération de la distinction entre les raisons d'être et les logiques des secteurs privé et public. Issu du secteur privé, le *Lean* porte sur l'efficience et la réduction des coûts alors que les services publics doivent porter une attention sur l'efficacité et l'équité;

[16] Traduction libre : Il est vital pour son succès de comprendre que *Lean* dépend du contexte (Radnor *et al.*, 2012). À l'origine, il est issu d'un secteur privé, d'un contexte de fabrication (Toyota) et ce contexte a affecté et limité sa mise en œuvre anticipée dans les services publics. Ainsi, il ne peut pas être transféré dans un contexte de service public et supposer qu'il peut offrir les mêmes avantages.

[17] Traduction libre : En outre, la terminologie de « client » ou « consommateur » est elle-même problématique, enracinée dans le discours des entreprises commerciales. Le concept de l'utilisateur final est peut-être plus approprié bien qu'il n'assure pas la présence d'un échange de marché ou d'une relation commerciale.

5. La considération ou la non-considération de la culture et de la structure du secteur public et, particulièrement, les rôles des professionnels et des gestionnaires.

Selon une revue des études effectuées dans le secteur public, Radnor et Osborne (2013) soulèvent aussi trois enjeux de déploiement :

1. L'orientation court terme qui privilégie des ateliers de travail nommés *Rapid Improvement Events* ou *Kaizen* ainsi que l'approche par programme visant l'utilisation d'outils et le changement de comportements;
2. Un accent sur les outils et les techniques[18] plutôt que sur une vision de développement plus large et stratégique;
3. L'influence de la culture et de la structure du secteur public : la présence de plusieurs professionnels, la non-existence d'une approche traditionnelle de gestion fondée sur la commande et le contrôle, qui est propre au secteur privé, ainsi que la structure de gouvernance où se trouve une forte action politique.

L'étude de Cetin *et al*. (2016) menée au sein d'une municipalité en Turquie est éloquente en ce qui a trait à l'orientation « techniques et outils » qui prédomine actuellement tant en recherche qu'à l'égard de la pratique. Dans cette recherche, l'application de la méthode *Lean* au sein des services municipaux ainsi que les bénéfices obtenus sont étudiés. Les chercheurs rapportent que la municipalité utilise les outils liés à l'identification des gaspillages, dont la cartographie de la chaîne de valeurs. Leurs conclusions sont à l'effet que l'outil choisi aide effectivement à identifier les gaspillages et à revoir les processus de manière à éliminer 52 % de perte de temps dans la production d'un service, mais ne présente pas la vision de l'organisation à long terme et comment se produit l'implantation de nouveaux outils.

Rashman et Radnor (2005) ont aussi mené une étude au sein d'un gouvernement local, qui porte sur l'implantation et l'amélioration continue à la base de la philosophie *Lean*. Les chercheurs arrivent à la conclusion que, pour amener une organisation à changer,

[18] Au sein de la méthode, il y a différents outils typiques tels que le *Kaizen*, le *mapping* ou la cartographie des processus, le 5S, le *mapping* de la chaîne de valeurs, la gestion visuelle, le *gemba*, le *scrum* ainsi que le contrôle ou le *monitoring*.

les responsables doivent développer des capacités organisationnelles à apprendre, à innover et à améliorer les services. Ils affirment qu'il existe des tensions entre l'agenda lié à la modernisation des services ainsi que le développement de l'apprentissage et des capacités à changer.

Ainsi, cette revue portant sur la méthode *Lean* permet d'éclairer la problématique vécue par les acteurs de la Ville. Elle laisse voir que la phase de mise en œuvre du *Lean* au sein d'une organisation publique n'a pas fait l'objet d'études approfondies, d'une part, et que les questions liées à la communication et à la participation demeurent des enjeux peu étudiés, d'autre part. À cet égard, malgré la reconnaissance de l'importance des aspects sociaux de ce programme, les auteurs y réfèrent le plus souvent de manière anecdotique, et ce, malgré leurs effets sur la réussite des projets.

Étant donné l'orientation pragmatique du programme de doctorat en administration de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke et la double contribution qui doit en découler (managériale et académique), notre recherche trouve son ancrage au sein d'une problématique managériale réelle. En cela, cette étude est menée auprès d'acteurs d'une ville du Québec, dont les élus font le choix, en 2014, d'implanter la méthode de gestion *Lean* à tous les services municipaux de manière simultanée, suivant les recommandations du nouveau directeur général.

La partie qui suit présente l'histoire problématisée de cette ville dont la direction générale (DG) poursuit le double objectif de réduire les dépenses publiques et de développer une organisation apprenante et agile. L'implantation se produit dans un contexte où les dimensions sociales, qui ont trait aux interactions (communication et relation), constituent un enjeu majeur.

1.2 LA MÉTHODE IMPLANTÉE DANS LA MUNICIPALITÉ

Fondée en 1802, la Ville réunit une population de 163 623 habitants[19]. La « nouvelle » Ville est constituée en 2002 par la fusion. L'administration publique locale compte près de 1900 employés[20] répartis au sein de 15 services[21] administratifs. Chaque service relève d'un directeur et ce directeur relève de l'une des deux directions générales adjointes[22] (DGA) ou du Directeur général (DG)[23].

À cette structure s'ajoutent trois directeurs d'arrondissement qui soutiennent chacun deux arrondissements, pour un total de six arrondissements. À l'instar de toutes les municipalités du Québec, l'appareil administratif est gouverné par un organe politique, soit le conseil municipal.

Ce conseil est formé du maire et de conseillers élus représentant la population de la Ville selon les districts électoraux répartis au sein des six arrondissements. Ils prennent des décisions « […] sur les orientations et les priorités de la municipalité et en administrent les affaires ». Selon le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) (2014), le rôle principal du conseil est de « s'assurer que les services offerts répondent aux besoins de la communauté » et de s'assurer de préserver l'équilibre financier. C'est cet organe politique qui a donné l'aval à l'équipe de la direction générale de l'administration municipale de développer et mettre en place un chantier de changement organisationnel permettant de faire face aux pressions de l'environnement externe sur la santé financière de l'organisation. Les membres du conseil, et particulièrement les membres du comité exécutif, suivent de

[19] Site web de la Ville: nombre d'habitants au 1er janvier 2016.
[20] L'ensemble des chiffres qui se trouve dans ce paragraphe est issu de documents non publiés et produits par la direction générale, en septembre 2015. De ce nombre, 1290 employés ont un statut permanent et des centaines d'autres ont un statut temporaire, dont 350 employés travaillant à temps plein.
[21] Le 15e service de l'administration publique a été constitué en mars 2016. Il s'agit du Service à l'amélioration continue (SAC).
[22] Ces informations reflètent la situation qui prévaut en 2020, et depuis février 2016. Avant février 2016 se trouvait une troisième direction générale adjointe.
[23] Les deux directions générales adjointes sont : Relations avec la communauté et Gestion du territoire.

près les avancées des deux projets d'envergure qui se développent simultanément et parallèlement.

Suivant l'annonce de compressions de la part du gouvernement du Québec, en 2014, les acteurs de l'administration doivent s'engager à restreindre leurs budgets pour les années suivantes. Les acteurs de la municipalité s'investissent donc dans le déploiement d'un changement planifié d'envergure reposant d'abord sur un plan d'optimisation et, peu de temps après, un programme d'amélioration continue par l'implantation de la méthode *Lean*.

En 2014, sous l'impulsion du directeur général (Dg), le conseil municipal adopte une nouvelle structure organisationnelle et soutient la recommandation du Dg à l'effet d'adopter une méthode de gestion *Lean*. Le projet s'effectue dans un contexte de réductions budgétaires et d'austérité gouvernementale et vise à générer des économies et à devenir une organisation apprenante.

À cette époque, l'organisation municipale se dirige vers un déficit anticipé de 18 M$ d'ici 2018 et les directions de services sont sommées d'effectuer des resserrements financiers[24]. L'équipe de la Direction générale (DG) établit une cible de réduction à atteindre d'ici la fin de l'année 2017 de 11M$. Cette cible est scindée en deux types d'objectifs : 7M$ en masse salariale et 4M$ d'économies générées au sein des divers projets menés par l'administration. L'objectif évoqué correspond aux coûts annuels liés aux déficits actuariels des caisses de retraite des employés municipaux. Il a été fixé par le maire qui a mandaté sa direction générale à l'atteindre.

Les cibles à atteindre, qui reposent principalement sur les efforts des directeurs de service, sont élaborées par une équipe de la DG sans l'implication active de ses

[24] À cet égard, les directions des services sont appelées à déposer leur prochain budget annuel en effectuant des ponctions de 3 %, en 2011, et de 5 %, en 2014, juste à la veille du dépôt du budget annuel.

directions et en l'absence d'un portrait ou d'une analyse organisationnels. Dans les discours officiels, les initiatives de redressement devraient être facilitées par la méthode *Lean*. En pratique, toutefois, les directions de service doivent composer avec trois « commandes » qu'elles ont du mal à conjuguer : remplir leurs obligations de performance financière à court terme, soutenir l'implantation de la méthode *Lean* dans leur service et gérer les projets en cours ainsi que les activités quotidiennes.

Dès janvier 2015, une DGA dédiée notamment à l'optimisation est créée pour soutenir l'implantation de la méthode *Lean* à tous les services municipaux et pour veiller au contrôle de l'atteinte des cibles budgétaires prévue au plan d'optimisation. Les premiers mois de l'année sont consacrés à la planification du projet d'implantation ainsi qu'à l'élaboration d'une vision de développement libellée comme suit : « Être une organisation agile et apprenante offrant un service juste et adapté à ses citoyens [25] ».

En l'espace de quelques mois, les employés de la Ville associent le plan d'optimisation et la méthode de gestion *Lean* aux réductions budgétaires et aux pertes d'emploi et perçoivent la méthode comme un moyen de « faire des coupures ». Cette situation génère des conflits syndicaux, des pressions et des contestations qui se manifestent, notamment, par des enseignes sur les murs de l'hôtel de ville et dans ses services.

Afin de réduire la confusion et de ne pas nuire à l'implantation de la méthode, la DG tente de minimiser les effets de cette confusion par plusieurs actions de communication interne. Parmi les stratégies, les discours campent le déploiement de la méthode au sein d'un programme d'amélioration continue distinct du plan d'optimisation. Tout comme le plan de redressement budgétaire, l'implantation de la méthode de gestion *Lean* ne repose pas sur un diagnostic organisationnel préalable ou un plan de déploiement. De

[25] Depuis l'élaboration de ce document, la vision a été augmentée. Ainsi, depuis septembre 2016, elle se lit comme suit : « Être une organisation agile et apprenante offrant un service juste et adapté qui répond aux besoins des citoyens et à l'émergence des besoins socioculturels et économiques de la Ville. »

manière générale, l'implantation procède d'une logique propre au changement planifié classique, soit prescrit et décontextualisé[26].

L'un des objectifs généraux[27] poursuivis est de « maximiser les compressions et d'optimiser la machine[28]». Bien que des réorganisations majeures ainsi que des abolitions de poste par attrition se fassent déjà, c'est en 2015 que la cible de réduction budgétaire à atteindre par l'ensemble des actions menées par la DG se précise. Un journaliste n'hésite pas à parler d'« austérité municipale[29] » : *La Ville n'a plus les revenus pour maintenir la cadence*, selon les propos rapportés du maire dans le quotidien local.

Dirigés par la DG, des chantiers majeurs se développent et sont en voie d'implantation. Parmi ces derniers, se retrouve la réforme de la gouvernance qui vise, notamment la réduction du nombre d'élus et des arrondissements ainsi que le développement de nouvelles structures. S'ajoutent aussi à ce dernier le développement d'une centrale d'appel et de plaintes et de requêtes, l'implantation d'un nouveau système financier ainsi que le déploiement de la méthode de gestion *Lean*. Évidemment, ce ne sont que des exemples, car chaque service municipal développe et mène ses projets. Un acteur rencontré affirme qu'il y a les projets des élus, les projets de la DG et les projets des gestionnaires. L'ensemble de ces projets, répertorié en grande partie dans une « matrice en X » par le service d'Amélioration continue (SAC) se retrouve dans une grille de priorisation des projets intra et interservices en fonction d'indicateurs prédéfinis.

---

[26] De plus, force est de constater que l'introduction de la méthode *Lean* se produit selon une logique proposée par les « experts de la méthode ». Ces derniers mettent de l'avant une formule binaire de mesure de l'implantation : d'une organisation non *Lean* à une organisation *Lean*.

[27] Il y a une profusion d'objectifs poursuivis. Au fil du temps, entre les années 2014 et 2017, il y a aussi : effectuer un changement de culture vers l'amélioration continue et améliorer les processus d'affaires ainsi que tous les autres objectifs corporatifs développés en cours de route. Il y a aussi la vision de développement de la Ville (organisation apprenante) ainsi que les objectifs du *Lean* management : La Direction générale a adopté le *Lean Management*, qui est « d'offrir le juste niveau de qualité des produits et services, au plus bas coût et dans les plus courts délais » (tiré du Guide de l'amélioration continue de la Ville, 2016, document non-publié).

[28] Tiré du quotidien local, 20 août 2014.

[29] Tiré du quotidien local, 10 mars 2015.

Dès novembre 2014, le Dg et la DGA-OSP rencontrent les consultants afin de planifier le déploiement de la méthode *Lean*. Au cours de l'année, certaines orientations sont prises telles que de réduire le nombre de paliers hiérarchiques, uniformiser le niveau de service offert, limiter le nombre d'embauches, ne pas faire de remplacement de poste, étudier la possibilité de regrouper certaines ressources du même type (faire des « pools ») et réviser les processus de production.

Au cours de l'année 2015, et sous la DGA-OSP, le projet d'amélioration continue se structure. Une cible de réduction budgétaire de 11M$ est calculée et doit être atteinte à l'aide de la méthode *Lean*[30]. Après un processus de recrutement, une équipe de 10 conseillers *Lean* est formée du personnel à l'interne. Elle reçoit une formation appropriée (ceinture verte) de la firme retenue pour accompagner l'administration. Les membres de l'équipe proviennent tous de différents services.

Cinq d'entre eux vont constituer l'équipe permanente. Au cours de leur formation, les 10 personnes développent et animent un atelier *Kaizen* dans l'organisation. Au total, en 2015 et 2016, cinq ateliers *Kaizen* sont déployés à cet effet. Le premier se déroule en septembre 2015 au SEV et vise à revoir la construction des trottoirs. En juillet 2016, un directeur de l'amélioration continue est nommé. Ce poste est créé notamment à la suite du départ du DGA-OSP.

Dès l'entrée en fonction en juillet 2016 du directeur du Service de l'amélioration continue (SAC), le projet d'implantation de la méthode *Lean* s'est structuré de manière tangible. Un programme ainsi qu'un site web ont vu le jour. Toujours appuyé par la firme, le SAC débute avec une implantation majeure dans tous les services. Un guide de l'amélioration continue se développe et un programme de formation se déploie. Les gestionnaires sont accompagnés dans une forme de coaching afin d'implanter les

[30] Selon un membre de la DG, cette cible est établie sans analyse économique à l'intérieur de l'appareil municipal.

pratiques et outils « non négociables » : les *scrum* (rencontre quotidienne de courte durée avec les membres de l'équipe), le tableau de bord ainsi que les horaires standards.

À ce moment, la volonté d'implanter rapidement et de créer un modèle de gestion et de production standardisé à travers l'ensemble des services se traduit par le fait de ne pas considérer les cultures des services ainsi que les contextes et les pratiques. À cet égard, six mois après l'arrivée de la direction de la SAC, certains directeurs affirment recevoir le changement « à travers la gorge » [Ent-DG-1], selon un membre de la DG.

Outre les modules de formation, l'accompagnement en coaching ainsi que l'implantation des « non négociables », les directions de service sont invitées à proposer des projets d'amélioration continue au SAC. Ces projets d'amélioration concernent notamment la révision de processus de production de service. Pour ce faire, la technique employée est le développement d'ateliers *Kaizen*.

1.2.1 Méthode de gestion *Lean* de la Ville

D'abord, sous la responsabilité principale du directeur général (Dg) jusqu'en mars 2016, date à laquelle une direction par intérim d'un nouveau Service à l'amélioration continue (SAC) fait son entrée, le déploiement de la méthode de gestion *Lean* à la Ville mise principalement sur la standardisation des structures, des outils de gestion et sur les activités de production de services aux citoyens et aux « clients internes », qui sont les autres services en support.

À la Ville, les fondements stratégiques du *Lean* reposent sur quatre dimensions[31] :

1. Le client au centre des préoccupations et l'accent sur la valeur ajoutée au client.
2. Le respect des employés, ressources au cœur de l'amélioration continue.

[31] Ces dimensions ont été élaborées en mars 2016.

3. La production et les services juste-à-temps (flux continu/tiré et chaînes de valeurs).
4. Un niveau de qualité qui vise zéro défaut (éliminer les gaspillages).

Les techniques, les outils et les objectifs et les indicateurs ne sont pas élaborés en fonction du contexte d'implantation. L'atteinte des résultats se mesure selon trois grands indicateurs classiques du *Lean* : la réduction des coûts et des délais et l'amélioration de la qualité du service rendu, soit la satisfaction du « client ».

Pour la direction du SAC, qui entre officiellement en poste en juillet 2016, l'objectif de la philosophie *Lean* « est d'offrir le juste niveau de qualité des produits et services, au plus bas coût et dans les plus courts délais [32]», et ce, par la standardisation des processus opérationnels. La méthode *Lean* est déployée sous forme d'un programme dont la stratégie comporte six piliers[33] :

1. La gouvernance : comité stratégique, comité tactique, planification stratégique en cascade, matrice en X, grille de priorisation tactique et tableaux de bord.
2. Les projets *Lean* et leur évaluation en termes de coûts-bénéfices/efforts[34].
3. La formation, soit les ceintures blanche, jaune, verte et noire et le programme « *Lean* leader », qui consiste en l'enseignement d'un cadre de référence afin d'identifier les opportunités de projets et la mise en application d'un système de gestion quotidien.
4. Coaching : assure un suivi de formation et vise l'accompagnement des gestionnaires pour la mise en application des outils et modalités de gestion : Hoshin Kanri (matrice en X), grille de priorisation tactique, tableau de bord, *scrum*, *gemba*, 9-3-1, horaire standard.
5. Communications : guide de l'amélioration continue, capsules vidéo, plateforme intranet, divers comités, matrice en X, gestion au quotidien (*scrum*, *gemba*, tableau de bord), formation, coaching.
6. Programme de reconnaissance.

---

[32] Tiré de la présentation intitulée *Stratégie de déploiement de la culture Lean à la Ville de* [XYZ], effectuée par la direction du SAC aux membres du comité de direction. 2016.

[33] *Idem.*

[34] Dans ce pilier, l'impact sur la culture organisationnelle est mesuré en termes de nombre de personnes impliquées dans les projets.

L'implantation se produit dans un contexte complexe composé de plusieurs autres changements et projets qui peuvent se faire concurrence, telle que la réforme des arrondissements ou encore le développement d'un centre d'appels centralisé et le développement du projet de revitalisation économique. Les acteurs de l'organisation municipale sont sollicités et en mouvement. Ils sont appelés à performer dans un milieu constitué par plusieurs enjeux et nombreuses priorités, qui se superposent et se font concurrence. L'implantation de la méthode passe notamment par le déploiement d'ateliers *Kaizen* dans l'administration.

L'ensemble de la méthode implantée dans l'administration vise, en fin de compte, à réduire les délais, réduire les coûts et augmenter la qualité en implication les personnes les plus près des activités de production : les clients (citoyens) et les employés. L'une des techniques utilisées pour ce faire est l'atelier *Kaizen*. L'atelier *Kaizen* est une méthode standard d'amélioration continue qui est déployée à travers tous les services. La définition officielle du *Kaizen* pour l'administration inscrite au Guide de l'amélioration continue (2016) est celle-ci :

> Fusion de deux mots japonais *kai* et *zen* qui signifient respectivement « changement » et « meilleur ». La traduction française courante est « amélioration continue ». Dans l'approche occidentale, le mot *Kaizen* est relié à un atelier d'amélioration continue intensif qui suit une méthodologie robuste de résolution de problèmes, est facilité par un conseiller aguerri, fait avec une équipe multidisciplinaire qui a une totale autonomie de décision (pas d'approbation requise), qui implique une implantation rapide des solutions et qui a un très grand pouvoir mobilisateur par l'implication des employés dans les changements de leur propre travail et environnement (p. 12).

1.2.1.1 Événements Kaizen développés

Les ateliers *Kaizen* de la municipalité étudiée ne s'inscrivent pas dans un programme d'événements *Kaizen* (EK) tel que défini dans la littérature. Ce sont des « projets *Lean* » et les *Kaizen* font partie d'une boîte à outils permettant d'améliorer les processus. Les ateliers ou les événements *Kaizen* sont aussi communément appelés

« les *Kaizen* ». Ainsi, les acteurs « font des *Kaizen* ». La méthode est celle enseignée par la firme retenue par la Ville. Bien que l'ensemble des théories et des méthodes se raccrochent à des concepts et des approches semblables, les consultants proposent des nuances et des variations dans l'approche[35].

La photo qui suit présente l'agenda standard utilisé pour les ateliers *Kaizen*. Cet agenda est une référence pour les animateurs des *Kaizen*. Toutes les étapes ne sont pas franchies de la même manière selon le *Kaizen* et certaines d'entre elles peuvent être exclues pour certaines raisons, notamment celle de bâtir l'équipe avec un outil de détermination des profils.

Plusieurs rôles sont joués dans le déploiement de ces ateliers. Le leader est celui qui veillera à l'implantation du plan d'action et le promoteur est celui qui appuie le projet dans son service. Généralement, le leader occupe une fonction inférieure au promoteur et est celui qui est responsable du processus, c'est-à-dire, celui « à qui le processus appartient ».

L'ensemble du projet *Kaizen*, à partir de son acceptation jusqu'à l'implantation, doit s'étendre sur un délai de trois mois, à partir des premières démarches effectuées avec le conseiller jusqu'à une implantation faite des solutions trouvées. Ce délai est prescrit par le directeur du SAC à tous les membres de son équipe.

L'ensemble de la démarche est standard, d'un *Kaizen* et d'un service municipal à un autre. Un conseiller explique le déroulement en ces termes :

> Ce qu'on fait la première journée en gros, c'est on revoit un peu des théories de base, on regarde le processus actuel puis on identifie des irritants, des gaspillages. La deuxième journée, on reprend les

[35] L'approche de la firme a été comparée, à l'aide de la lecture de documents et des sites web, à l'offre de services de deux autres firmes de consultants œuvrant dans le domaine. De plus, si la méthode retenue par la Ville est comparée à celle répertoriée dans la littérature scientifique, des variations peuvent être constatées. C'est donc dire qu'il peut y avoir autant de méthodes différentes que de consultants qui la commercialisent.

> gaspillages et les irritants, on fait un petit peu de théorie autour de ça, après ça on voit le processus idéal. Et après ça, on part du processus idéal et on fait le processus visé et là on travaille le processus visé toute la journée. Parfois on le commence la première journée parce que ça peut être long la négociation et tout. Et la dernière journée, on fait un plan d'action, chacun prend une partie du plan d'action et c'est le leader qui voit à ce que tout se réalise » [Tiré du journal, 24 mars 2017].

Afin « d'obtenir un *Kaizen* », les acteurs doivent remplir une « Fiche de qualification de projet »[36].

Après avoir fait un jeu « brise-glace », trouvé un nom d'équipe et repasser les concepts *Lean* en revue, le conseiller présente les objectifs de la journée et les grandes lignes du diagnostic. Cette présentation comporte les « mesures » effectuées lors des observations et lors des entrevues (irritants et enjeux). Le diagnostic comporte aussi ce que les « clients » pensent du service. Toutefois, ces données sont secondaires puisqu'il est plutôt rare que le « client » soit interrogé, d'une part, et lorsque ce dernier l'est, il est « choisi » selon des critères.

Après avoir présenté le diagnostic, le conseiller invite les gens à « s'attaquer à la non-valeur ajoutée ». Il présente donc les gaspillages[37] et affirme qu'il faut maintenant s'y « attaquer ». Ces huit gaspillages sont, selon la théorie utilisée : le transport, les inventaires, les mouvements inutiles, les délais, la surproduction, le surtraitement, le défaut de qualité et le potentiel humain inutilisé[38].

---

[36] Cette fiche est ensuite soumise au SAC. Elle identifie les éléments suivants, sur une page : Titre du projet, Promoteur, Agent *Lean*, Description de la demande de projet, Énoncé du problème, Processus, poste ou secteur impliqué, Attentes, bénéfices ou objectifs visés, Conditions préalables, enjeux et risques identifiés, Échéancier visé.

[37] Tiré du de la présentation *PowerPoin*t utilisée lors des trois journées de *Kaizen*. Document non publié, avril 2017.

[38] Au cours des ateliers, divers outils sont utilisés tels que les trois ronds d'influence (vert, jaune, rouge). C'est un outil qui permet de voir si les solutions apportées par les participants se trouvent dans leur zone de pouvoir ou d'influence ou non. Il rappelle les règles ainsi qu'un ensemble de « lois naturelles » qu'il faut respecter lorsque les processus sont révisés, tels que la loi de Pareto ou l'effet Hawthorn, à titre d'exemples.

Le discours entendu à de nombreuses reprises et utilisé en atelier par l'équipe du SAC dit ceci : « si les employés ne sont pas heureux, c'est une question de processus mal défini. Un bon processus opérationnel rend les employés heureux, donc il faut s'attarder aux processus ». Au cours de l'observation directe de *Kaizen* tenu entre janvier 2015 et décembre 2018, cette question « de ne pas regarder les personnes » a permis de rendre les *Kaizen* moins confrontant pour certains employés qui auraient pu se sentir visés. Ce fut un argument aussi pour ne pas « pointer du doigt » certaines personnes « qui ne font pas leur job » ou, le plus souvent, qui n'ont pas une personnalité facile ou une attitude collaborative.

La révision des processus s'effectue aussi avec l'hypothèse suivante : aucun élément, facteur ou personne ne viendra affecter le processus de travail. Ce ne sont que les activités de production qui sont étudiées. Cela ne convient pas à tous les participants. À titre d'exemple, les participants ne peuvent faire fi aisément des relations, des attitudes et l'aspect des « urgences » dans un milieu où les opérations d'urgence font partie de leur travail, pas plus que les « cols bleus » ne peuvent taire l'effet de la température sur leurs processus de réfection des trottoirs. Ainsi, l'exception au processus standard de production sera gérée lorsqu'elle surviendra. Ce à quoi plusieurs répondent : « oui, mais nous, c'est l'exception qui est notre processus ».

Suivant la méthode générale qui se rapproche du « DMAIC », soit « définir », « mesurer », « analyser », « innover », « implanter » et « contrôler », avant chaque *Kaizen*, trois « mesures » sont effectuées afin de dresser un portrait de ce qu'il importe d'améliorer (voix du client, voix de l'employé et voix du processus). Ces « mesures » sont prises à l'aide d'entrevues d'une durée maximale de 30 minutes avec les personnes concernées par le travail à effectuer ainsi que les cadres liés. À cela s'ajoutent quelques rencontres avec le promoteur du projet qui est le directeur du service de manière générale, ainsi que le leader du projet.

Le tableau suivant met au jour les caractéristiques des ateliers *Kaizen* qui se sont déroulés dans les trois services étudiés, qui peuvent paraître hétérogènes à plusieurs égards, mais qui possèdent, et le tableau qui suit le démontre, plusieurs similitudes : service de Police (SP), service de l'Entretien et de la voirie (SEV) et service des Sports, de la culture et de la vie communautaire (SSCVC).

Tableau 1.1
Caractéristiques des EK des trois services étudiés

Service **Caractéristiques**	**Service de police (SP)**	**Service de l'entretien et de la voirie (SEV)**	**Service des Sports, de la culture et de la vie communautaire (SSCVC)**
Détermination du projet *Kaizen* – choix des processus à traiter	Direction	Direction	Direction
Provenance du facilitateur	Interne	Interne	Interne
Processus général concerné en EK	Les processus liés à l'accueil des citoyens au poste	Le processus de paiement des cartes et des comptes	Plusieurs processus liés à l'amélioration du fonctionnement de la complémentarité des rôles et des fonctions
Durée de l'EK	3 jours	3 jours	3 jours
Présence d'un promoteur - titre et moment	Directeur du service, au début et à la fin	Directeur du service, au début et à la fin	Directeur du service, au début et à la fin
Présence d'un leader - titre hiérarchique et moment de l'apparition	Directeur adjoint aux opérations, présence tout au long du *Kaizen*	Directeur adjoint au support administratif, présence tout au long du *Kaizen*	Adjoint au directeur – Soutien administratif, présence tout au long du *Kaizen*
Composition du groupe (fonction et provenance des participants)	Hétérogène – fonctions diverses et provenance des trois divisions	Homogène - fonctions comparables et provenance de toutes les divisions	Homogène – fonctions comparables, provenance de toutes les divisions
Présence d'un représentant syndical	Oui	Non	Oui
Formation préalable donnée aux participants	Formation « White Belt », initiation aux concepts *Lean* et simulation	Formation « White Belt », initiation aux concepts *Lean* et simulation	Formation « White Belt », initiation aux concepts *Lean* et simulation

Source : Lagacé (2020).

Comme précisé dans l'agenda standard, le *Kaizen* se termine par la rédaction d'un plan d'action ainsi qu'un plan de communication. Les phases d'implantation et de contrôle incombent au leader et au promoteur du projet. Les solutions élaborées en atelier sont implantées « telles quelles » sans processus d'expérimentation ou de possibilité prévue d'améliorer ou d'ajuster les solutions à la réalité du terrain.

Tous les participants à un atelier *Kaizen* doivent suivre une formation préalable, la *White belt*, qui leur permet de s'introduire aux concepts liés à la gestion *Lean*, au potentiel « énorme » de la méthode et de vivre une simulation « percutante ». La formation est d'une durée d'une journée complète. Après avoir fait cette journée, les participants sont conviés à l'atelier. Ils sont sélectionnés préalablement en fonction de plusieurs critères dont le premier est d'être lié de près aux processus de travail qui seront revus.

L'une des différences entre les trois EK, est que le *Kaizen* effectué au SSCVC a généré des ateliers supplémentaires de travail d'une durée d'une à deux journées chacune. Ces événements ont été organisés après avoir constaté que les trois jours de *Kaizen* n'étaient pas suffisants pour aborder tous les processus et que certaines personnes présentes à l'atelier n'étaient pas concernées par les sujets.

La révision des processus se fait dans un contexte dit « neutre ». Les gens travaillent donc avec l'hypothèse qu'aucun élément ou personne ne viendra affecter le processus de travail lorsqu'il sera déployé à la suite de l'atelier. Les ateliers sont animés et des explications dites « rationnelles » sont fournies par le biais de l'utilisation de « lois naturelles » présentes dans la théorie *Lean* utilisée : la loi de Pareto, la loi de Parkinson, la loi de l'entropie, l'Effet Hawthorn et la loi d'Ackoff. Ces « lois » servent à encadrer le travail et la réflexion afin de réviser les processus de production.

1.2.2 Éléments de contexte et enjeux organisationnels

Les données collectées dans le cadre de notre résidence en entreprise, entre les mois de janvier et juin 2015[39], ont permis de cerner certains défis organisationnels récurrents et majeurs. Il importe de mettre en lumière que, entre les mois de juin 2015 et décembre 2016, notre présence sur le terrain de recherche s'est poursuivie de sorte que les données antérieurement récoltées afin de dresser la problématique managériale ont été soumises à l'épreuve du temps et des activités organisationnelles.

Plusieurs données issues de la période de résidence convergent[40] et l'ensemble des éléments de problématisation a fait l'objet d'une validation lors d'une rencontre du comité de direction, en juin 2015. Ce comité regroupe toutes les directions de service ainsi que les membres de la DG et se rencontre sur une base mensuelle. De manière générale, ce sont les interactions entre les acteurs d'un même service, employés et gestionnaires confondus, ainsi qu'entre les services, qui posent certains enjeux de production.

Ainsi, un rapport interne confidentiel souligne que le travail s'effectue souvent en silo au sein d'un même service, mais aussi entre les services, ce qui nuit à la performance des équipes ainsi qu'à la performance organisationnelle. L'organisation du travail et la communication interne et les relations interpersonnelles et interservices représentent des défis majeurs auxquels s'ajoute un besoin de reconnaissance des compétences de la part des gestionnaires envers leurs employés et entre les différents services.

---

[39] Le rapport de résidence repose sur 14 entrevues semi-dirigées et sur près de 600 heures d'observations effectuées sur le terrain. Pendant cette période, près de 600 heures sont consacrées à observer, à assister à des rencontres de comités de direction et de coordination générale, à discuter avec le directeur général adjoint responsable du dossier ainsi qu'à faire des entrevues semi-dirigées auprès de 14 cadres de la Ville provenant de sept services municipaux. À travers cela, des synthèses d'articles sont produites pour soutenir les questionnements des membres de la direction générale qui émergent au fil de la démarche.

[40] Ces données proviennent des commentaires reçus lors d'un sondage mené par la DG auprès des employés, des observations effectuées sur le terrain, des conversations improvisées dans les couloirs ou des entrevues menées auprès des gestionnaires : elles permettent de relever les principaux sujets récurrents.

De leur côté, les cadres interrogés et la DG sont unanimes sur un point : la Ville de [XYZ] n'est pas une entité, mais plutôt un regroupement d'entités qui comportent leur lot de défis communicationnels. Chaque service est qualifié de « petite PME [41] » et, dans ce contexte, les collaborations interservices deviennent laborieuses. Le fait que la Ville soit constituée de « 15 PME » revient à de multiples reprises : « il n'y a pas un service pareil », affirme un membre de la DG. Cela se remarque autant par l'histoire du développement des services, les principes et les outils de gestion, les services offerts, les métiers et les professions afférentes ainsi que les cultures.

Chaque service possède un rapport variable avec la « Ville centre » et la vision « corporative ». Certains membres de la direction générale souhaitent mettre un terme à cette gestion en PME. L'introduction de la méthode de gestion *Lean* à travers l'ensemble de l'organisation constitue un pas dans cette direction : uniformiser pour mieux gérer et contrôler. Cette orientation et ce discours sont portés par un groupe restreint.

Lors des entrevues menées, il ressort aussi une préoccupation face aux valeurs à mettre de l'avant dans le projet de changement. La transparence, l'intégrité, l'honnêteté, la reconnaissance, le respect, la confiance et le courage font partie de celles nommées. À cet égard, le courage managérial et la reconnaissance des employés apparaissent distinctement dans les discours et les échanges entre certains membres de la direction générale ainsi qu'auprès des cadres supérieurs.

Dans la foulée de la réflexion et de la réalisation du plan d'optimisation et de l'implantation du *Lean management*, en avril 2015, la direction générale met en ligne un sondage[42] qui vise à connaître l'opinion des employés de la ville sur une question :

[41] Lors d'une discussion récemment observée, il a été dit : « Chaque personne à la Ville fait ce qu'elle veut. Ce sont des travailleurs autonomes ».

[42] Le sondage a été fait en ligne avec l'utilisation du logiciel libre *Survey Monkey*. Le lien menant au sondage figurait dans une missive envoyée par courriel, par la DG. Le sondage ne comprend aucune question d'identification de nom, d'emploi ou de poste. Il n'est donc pas possible d'identifier si les réponses proviennent des employés ou des gestionnaires.

« la ville de […] est-elle une organisation agile ? ». Les employés de la ville, toutes catégories de poste ou d'emplois confondus, sont invités à répondre à ce sondage, accessible pendant sept jours. Composé de deux parties, soit six questions fermées avec une échelle de Likert et une section où les employés peuvent inscrire leurs commentaires : ce sondage est répondu par 274 employés. De plus, à sa fermeture, 261 participants ont émis des commentaires.

Le 2 juin 2015, près de deux mois après la fermeture du sondage à la participation des employés, la direction générale rétroagit par courriel aux employés et fait suivre l'ensemble des résultats du sondage aux directeurs de services. Dans la lettre de rétroaction, la Direction générale adjointe - Optimisation et sécurité publique (DGA - OSP) remercie les participants et affirme que leur contribution est importante. La direction reconnaît aussi que cela laisse « place à l'amélioration, si l'on se fie aux résultats du sondage[43] ».

En effet, selon la DGA - OSP « […] plusieurs participants réclament une amélioration des relations de travail, c'est-à-dire plus d'écoute et de considération des cadres envers leurs employés et une meilleure collaboration entre les employés de différents services, notamment [44]». Afin de répondre à ce besoin, la DGA - OSP souligne la mise en ligne prochaine d'un site sur l'optimisation afin que l'ensemble des employés puisse suivre la démarche de changement qui s'opère. La lettre envoyée pour donner suite au sondage fait aussi mention que « plusieurs répondants au sondage estiment par ailleurs que l'organisation du travail et les processus d'affaires de la Ville de [XYZ] pourraient être bonifiés [45]».

[43] Cette phrase est issue de la lettre envoyée par courriel à tous les employés de la Ville de [XYZ] à la suite de la réception et de l'analyse des résultats du sondage.
[44] *Idem.*
[45] Cette phrase est issue de la lettre envoyée par courriel à tous les employés de la Ville de [XYZ] à la suite de la réception et de l'analyse des résultats du sondage. Il importe de préciser que la rétroaction est effectuée deux mois plus tard.

Bien que cette lettre envoyée s'avère être une synthèse des réponses obtenues, il importe de jeter un regard sur les 158 commentaires conservés par la direction générale[46]. À la lumière des commentaires reçus, il est effectivement possible de constater que les participants abordent majoritairement comme sujet l'organisation du travail ainsi que la communication interne, soit les relations interpersonnelles et interservices. À cet égard, une majorité de commentaires converge : les employés souhaitent être écoutés, considérés, valorisés et avoir de bonnes relations interservices et syndicales, une meilleure organisation du travail et de la souplesse dans l'exécution de leurs activités. À titre d'illustrations, voici six commentaires provenant de six personnes :

Tableau 1.2
Commentaires issus du sondage répondu par les employés

L'importance de chacun dans la réalisation du tout. Faciliter le travail d'équipe (interservices). Pas toujours évident d'avoir de l'aide d'un autre même pour quelques heures. Permettre les comités transversaux comme anciennement la table des secrétaires, utiliser des outils de collaborations (forums, intranet, etc.) pour faciliter les échanges. Donner du temps pour partager. [SOND-10]
L'écoute active n'est pas une chose que les gens utilisent, car ceux qui sont à la base, c'est-à-dire ceux qui sont les plus souvent critiqués, sont rarement écoutés par leur supérieur. Ces personnes qui souvent ont de bonnes idées, comme avoir une équipe qui pourrait recevoir les idées des gens pour les étudier […] [SOND-12]
Échange d'information entre les services. Connaître les défis des autres pour ne pas leur transférer des responsabilités qu'ils ne peuvent accepter. L'organisation (la ville) est très grande et même les employés ne connaissent pas tous les services et ce qu'ils font. Les employés syndiqués manquent de souplesse dans l'organisation du travail. [SOND-14]
Améliorer la communication entre les services et les divisions qui ont des activités qui influent sur le travail de l'autre. Implanter des points de transfert d'information pour ce genre d'activité afin que chaque intervenant soit bien informé de l'action de l'autre qui influe sur son propre travail. [SOND-24]
Lorsque des décisions sont prises par les "dirigeants", ils devraient consulter ceux qui sont sur le terrain et qui doivent appliquer ce qui a été décidé. Trop souvent, ça marche de travers à cause de ça. [SOND-135]
Diminuer le nombre de paliers hiérarchiques. Simplifier les procédures internes et externes, changer la mentalité du service des ressources humaines qui ont développé un climat de confrontation, en instaurant un climat de collaboration en prenant en compte la ressource la plus importante d'une ville: l'être humain. Savoir reconnaître les compétences et les qualités des gens en place. [SOND-41]

Source : Lagacé (2020).

[46] Au total, 261 personnes ont envoyé des commentaires, mais 158 seulement ont été retenus. Ainsi, 103 commentaires ont été ignorés. Les critères d'exclusion sont inconnus de la chercheure et cette dernière n'a pas eu accès aux 103 contributions exclues.

Ces six commentaires reflètent des enjeux organisationnels et plusieurs commentaires non cités transmettent sensiblement les mêmes messages.

Il est possible d'observer des actions contradictoires avec les discours de mobilisation « des troupes ». Dans le développement du projet d'amélioration continue (AC), l'ensemble des directions de service a été écarté de la réflexion stratégique : elles sont cantonnées à un comité « tactique » dans la gouvernance mise en place afin de favoriser l'implantation. Le discours de « collaboration », de « mobilisation » et de « bonne communication » de la part de la DG est perçu comme étant empreint de paradoxes. Les directeurs doivent effectuer des changements sans prendre part à leur élaboration et sans que leur situation particulière et collective soit reconnue ou considérée dans la réflexion.

1.2.3 Résumé de la problématique

La démarche de changements proposée aux élus par la DG, et entérinée par ces derniers, doit permettre de répondre de manière organisée à la fois aux diverses pressions, aux contraintes et aux opportunités de développement de la Ville. En cours de déploiement de la méthode, la dimension « apprenante » est peu à peu évacuée des discours, mais demeure dans les textes de référence produits. La vision de « devenir une organisation apprenante et agile » grâce à l'implantation de la méthode *Lean* ne crée pas l'adhésion souhaitée et l'emphase est d'abord mise sur les réductions budgétaires.

La méthode *Lean* est implantée sous la bannière de l'amélioration continue et est conduite par l'équipe de « conseillers *Lean* » œuvrant au sein d'un nouveau service municipal, le Service de l'amélioration continue, depuis 2016[47]. La méthode mise

[47] Ce service, qui est lié directement à la DG, est aboli en 2018. Au cours de cette même année, la direction du service occupe la direction adjointe du Service des ressources humaines (RH), responsable du développement organisationnel, qui comporte le programme d'amélioration continue mené par

notamment sur la participation des employés à la compréhension des phénomènes et à l'élaboration de solutions adaptées, et ce, dans une boucle d'apprentissage continu.

L'amélioration continue se déploie selon un plan défini à la fois par la DG, des consultants externes et la direction de l'amélioration continue. Cette dernière débute son mandat en juillet 2016, selon un intérim assuré par un consultant externe quelques mois précédant son entrée en fonction. Les discours de la DG qui entourent le changement annoncé sont constitués, notamment, d'appels à la mobilisation et à la participation au changement organisationnel, à la collaboration ainsi qu'à l'amélioration des interactions/relations intra et interservices. Ainsi, le problème se situe dans la tension entre les nombreux appels de la DG en faveur d'une participation au changement et le cadre d'implantation construit et a-contextuel de la méthode *Lean* qui représente une solution optimale à implanter « tel quel ». La recension sur la méthode permet notamment de mettre en lumière que l'un des défis qui semble récurrent est la dimension sociale, qui comprend la participation. Comment alors les acteurs construiront ce changement et se l'approprieront-ils?

Notre étude doctorale se justifie par le mandat obtenu de la direction générale (DG) d'apporter une réponse à cette question : comprendre comment les acteurs s'approprient le changement organisationnel de type *Lean* à déployer. Comme suite à l'exposition de la problématique, deux champs de recherche sont mobilisés afin d'apporter un éclairage au phénomène à l'étude. À cet effet, notre revue de la littérature expose les principales contributions théoriques de ces deux champs : le changement organisationnel et la communication organisationnelle.

l'équipe de conseillers *Lean*. Peu de temps après, cette direction adjointe quitte ses fonctions et une réorganisation de l'organigramme du Service des RH s'opère alors de nouveau.

DEUXIÈME CHAPITRE
CONTEXTE THÉORIQUE

Ce deuxième chapitre regroupe les avancées théoriques effectuées dans les champs du changement organisationnel et de la communication organisationnelle. La revue de la littérature sur le champ de l'apprentissage organisationnel fut évacuée en cours de processus de recherche, car le contexte et les objectifs ont évolué et l'intérêt des acteurs à l'égard de l'apprentissage et de l'organisation apprenante s'est rapidement transformé. Le développement de ce contexte conceptuel repose sur la compréhension développée de la problématique managériale et met de l'avant les choix théoriques effectués qui permettent d'apporter un éclairage sur les phénomènes à l'étude. Il consiste en un ensemble de concepts sensibilisants et se termine par une cartographie des concepts pertinents à ce projet de recherche.

2.1 LA LITTÉRATURE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Le champ du changement organisationnel est non seulement prolifique, mais progresse, selon Boffo (2003), « dans toutes les directions à la fois » (p. 3). Le champ se caractérise donc par une multitude de modèles, de théories, d'approches, de perspectives et de techniques hétérogènes et multidimensionnels (Demers, 2007; Woodman, 2008), mais aussi par sa proximité avec son versant pratique : la gestion du changement (Bartunek et Woodman, 2015; Demers, 2007). L'objectif de ce chapitre est d'exposer les principales tendances et contributions qui façonnent ce champ pour, par la suite, présenter avec plus de précision les deux courants majeurs, soit le changement planifié et prescrit ainsi que le changement émergent et situé.

Étant donné l'abondante littérature sur le sujet et les multiples interrelations possibles entre les diverses avancées théoriques, cette revue s'appuie d'abord sur la catégorisation des théories du changement de Demers (2007) qui suit trois périodes sociohistoriques majeures qui ont forgé le champ d'études.

2.1.1 Théories du changement selon trois périodes sociohistoriques

Rendre compte des théories et des approches du changement organisationnel selon une perspective sociohistorique permet de mettre en relief que les essais conceptuels s'inscrivent à la fois dans une démarche scientifique et socioculturelle. Les développements théoriques en changement organisationnel sont aussi des produits de l'évolution des sociétés, de ses croyances et de ses enjeux.

En cela, Demers (2007) met au jour trois périodes de développement dans le champ du changement organisationnel. La première période correspond aux théories apparues entre 1930 et la fin des années 1970. Cette période est celle où des visions volontaristes et déterministes du changement se côtoient (Demers, 2007). La seconde période, comprise entre les années 1980 jusqu'à la fin de la décennie 1990, considère le changement davantage comme une période de discontinuités et non plus comme une série d'adaptations. Les chercheurs l'abordent en termes d'épisodes de transformation ou de changement radical (Demers, 2007) : « […] there's no doubt that the transformational model dominates the agenda during that period […][48] » (*Ibid.*, 2007, p. 114). Le changement est perçu comme un phénomène plus dynamique et complexe, bien qu'il soit considéré comme ayant un début et une fin (*Ibid.*, 2007). Il consiste en un épisode menant à un déséquilibre qui prend fin avec un rééquilibre afin d'atteindre une fois de plus la stabilité.

La troisième période émerge au cours des années 1980 et trouve son plein essor à partir des années 1990 et 2000 (Demers, 2007). Elle s'inscrit dans le développement des approches de l'avant-garde, selon Rouleau (2007). Elle met de l'avant une vision du changement comme processus n'ayant ni début et ni fin précise. Les chercheurs se penchent plutôt sur les dynamiques du changement : « […] an increasing number of

[48] Traduction libre : Il n'y a pas de doute que les modèles transformationnels dominent l'agenda durant cette période.

scholars frame their research as studying *the dynamics of changing* (Pettigrew, 1985, p. 272) rather than specific change episodes [49] » (Demers, 2007, p. 115).

2.1.1.1 Années 1930 à 1980 : perspectives adaptatives et sélectives du changement

Les conceptions du changement organisationnel issues de la première période s'ancrent dans une vision « naturaliste » ou biologique ainsi que mécaniste de l'organisation, qui prévaut encore largement aujourd'hui. De manière générale, l'organisation est considérée comme étant le résultat d'un processus rationnel, dirigé par les hauts gestionnaires. Le changement est conçu comme étant délibéré, résultant d'un effort de se conformer à des normes et à des standards accompagnés de mesures prédéfinies, externes (Demers, 2007)[50]. D'après Demers (2007), il consiste en un processus graduel d'adaptation et repose sur la capacité d'un gestionnaire omniscient à répondre aux pressions des environnements internes et externes : « During the period, change is more or less explicitly conceived as a process of gradual adaptation[51] » (*Ibid.*, 2007, p. 1). Selon les théories de ce groupe, ce sont les forces de l'environnement qui déterminent les organisations qui survivront.

D'après Rouleau (2007), les années 1950 à 1970 correspondent à des décennies de travaux dominés par des approches structuro-fonctionnalistes, l'essor de l'analyse systémique et de la théorie de la contingence. Durant cette période, de nombreux chercheurs s'intéressent au thème du changement organisationnel et divers modèles marqueront ce champ plus que d'autres, tels que celui de Lewin (1951). Considéré comme l'auteur de référence en gestion du changement (Autissier, Moutot, Johnson et

[49] Traduction libre : Un nombre croissant de chercheurs campent leurs recherches dans l'étude de « la dynamique du changement » (Pettigrew, 1985, p. 272) plutôt que dans l'étude des épisodes de changement spécifiques.

[50] Il importe de noter qu'à cette époque, le concept de changement organisationnel n'est pas abordé en tant que tel. Ce concept prend plutôt son essor dans un contexte de crises économiques des années 1970 (Demers, 2007; Rouleau, 2007).

[51] Traduction libre : Pendant cette période, le changement est perçu de manière plus ou moins explicite comme un processus graduel d'adaptation.

Wiersch, 2019), Lewin (1951) distingue trois phases : dégel – mouvement – regel. L'apport le plus marquant de Lewin est de démontrer les phénomènes de résistance aux changements et de proposer un travail de préparation auprès des destinataires en amont du changement (*Ibid.*, 2019).

Dans la théorie de Lewin se trouve une vision duale de la réalité du changement, comme un couple stabilité - changement, mais aussi une conception du changement comme un passage d'un état A à un état B (Pesqueux, 2015). Le modèle de Lewin marque la période qui suit en ce qu'il permet de développer des modèles de pilotage du changement qui peuvent prendre appui sur des phases ou des périodes propres à l'évolution de la transformation (Soparnot, 2004).

2.1.1.2 Années 1980 à la fin 1990 : le changement comme étapes à franchir

D'après Demers (2007), les décennies 1980 à la fin de 1990 voient émerger une manière tout autre de concevoir le processus du changement. Ce dernier n'est plus uniquement l'objet de suites d'adaptations aux pressions des environnements, mais il est considéré comme une période de discontinuités, de transformations et d'évolutions. Cette perspective met de l'avant une vision du changement saisie comme une période de transition initiée par les hauts gestionnaires désireux d'agir sur plusieurs plans :

> The new transformational perspective, as it is sometimes called, views change as a period of mutation initiated by top managers who act simultaneously on the strategy, the structure, and culture of an organization[52] (*Ibid.*, 2007, p. 44-45).

Dans la continuité des travaux amorcés au cours de la première période, cette deuxième vague de développement théorique s'appuie notamment sur une vision synoptique du processus de changement. Cette vision rationnelle et planifiée du changement, bien qu'utile, est aujourd'hui remise en question.

[52] Traduction libre : La nouvelle perspective transformationnelle, comme elle est nommée parfois, voit le changement comme une période de mutation initiée par les principaux responsables qui agissent simultanément sur la stratégie, la structure et la culture d'une organisation.

D'après Tsoukas et Chia (2002), la vision synoptique du changement repose sur la mise en forme de modèles de stages, de divers états à traverser à différents moments. Cette période est dominée par une perspective fonctionnaliste et transactionnelle du changement. Encore bien d'actualité, les approches et les modèles qui en sont issus présentent des étapes à franchir et non le mouvement. Ainsi, l'une des prémisses de ces modèles est que le temps se divise indéfiniment et que cette division du temps permet de capter l'ensemble des épisodes de changement (*Ibid.*, 2002). Le processus de changement est perçu comme un trajet linéaire, une série d'actions planifiées menées par les gestionnaires. Une fois ces diverses étapes du changement identifiées, il s'avère possible de le conduire (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010).

Le modèle de Tushman et Romanelli (1985) s'inscrit dans cette période et consiste, à l'instar de Lewin (1951), en l'un des modèles les plus cités (Bartunek et Woodman, 2015; Pesqueux, 2015). Le modèle de l'équilibre ponctué du processus de transformation organisationnelle devient un cadre théorique important afin de caractériser les changements qui se produisent au sein des organisations (Romanelli et Tushman, 1994). Selon Romanelli et Tushman (1994), ces chercheurs, les organisations vivent de longues périodes de convergence ponctuées par des réorientations fondamentales. Ce courant ponctuationniste met de l'avant que le changement radical se produit généralement de manière brutale, marquant une transition (Soparnot, 2004).

Les ponctuations se définissent comme des virages dans la stratégie ou encore des changements importants dans la structure de l'organisation. Ainsi, la perspective de l'équilibre ponctué (*punctuated equilibrium perspective*) permet de comprendre la gestion de la stabilité et du changement :

> […] punctuated equilibrium theory depicts organizations as evolving through relatively long periods of stability (equilibrium periods) in their basic patterns of activity that are punctuated by relatively short bursts of fundamental change (revolutionary periods). Revolutionary periods substantively disrupt established activity patterns and install the basis for new equilibrium periods[53] (Romanelli et Tushman, 1994, p. 1141).

Les convergences, quant à elles, constituent une période d'équilibre et sont faites de longues périodes de changements incrémentaux et d'adaptation visant le maintien de la cohérence entre les structures, les systèmes, les ressources et leur contrôle (Tushman et Romanelli, 1985). Soparnot (2004) catégorise les modèles de gestion du changement en deux groupes : les modèles unidimensionnels et les modèles multidimensionnels. Les modèles unidimensionnels mettent de l'avant une vision fragmentée et insuffisante des processus de changement et des systèmes organisationnels tandis que les modèles multidimensionnels visent à considérer l'organisation dans son ensemble.

Le projet de changement est rationnel et vise le contrôle. Les théoriciens de cette période mettent l'accent principalement sur le leadership du gestionnaire, sur les relations fonctionnelles et d'autorité et sur le rôle du gestionnaire dans le changement. Le modèle de Kotter en huit phases, élaboré principalement au cours des années 1990 et issu de l'étude de plus de 100 entreprises de diverses tailles et provenant de divers secteurs et situées dans plusieurs pays, est représentatif de cette période (Kotter, 1995).

2.1.1.3 Fin des années 1990 à aujourd'hui : vers les approches de l'avant-garde

Les décennies 1980 à 1990 voient le courant interprétatif prendre de l'ampleur (Rouleau, 2007). De nouvelles formes de pensée sont encouragées et un courant

[53] Traduction libre : La théorie de l'équilibre ponctué dépeint les organisations comme évoluant à travers des périodes de stabilité relativement longues (périodes d'équilibre) dans leurs modèles d'activité de base ponctués par des rafales relativement courtes de changement fondamental (périodes révolutionnaires). Les périodes révolutionnaires perturbent considérablement les types d'activités établis et permettent de jeter les bases de nouvelles périodes d'équilibre.

interactionniste se développe de manière à appuyer les renouvellements théoriques qui suivront au cours des prochaines décennies. Ces théories prennent en compte la complexité, notamment en ce qu'elles posent le changement comme continu et situé, ce qui laisse présager des modèles de gestion du changement plus audacieux que ceux liés aux modèles planifiés (Autissier *et al*., 2010).

D'après Rouleau (2007), les approches de l'avant-garde qui prennent leur essor dans les années 2000 reposent sur une volonté de revoir les liens entre le local et le global, le micro et le macro, l'objectif et le subjectif ainsi que l'acteur et le collectif. De nouveaux thèmes de recherche émergents, tels que le langage, la temporalité ou les émotions (*Ibid.*, 2007).

Rouleau (2007) affirme que ce tournant « […] tient au fait que les théories des organisations sont à la recherche de nouvelles perspectives théoriques pour penser l'incertain, la diversité et le chaos » (*Ibid.*, 2007, p. 159). Elle ajoute que « les nouvelles théories des organisations prêtent maintenant attention aux individus qui font l'organisation et elles accordent plus d'importance à l'environnement. » (*Ibid.*, 2007, p. 223). Rouleau (2007) décrit le chercheur de cette période en ces termes :

> À la fois analyste et partie prenante, le théoricien des organisations qui appartient aux approches de l'avant-garde tente d'innover dans ses méthodes d'analyse pour mener un projet de connaissance moins centré sur la recherche de la performance que sur le désir de comprendre ce qui se passe dans les organisations et de révéler les dimensions cachées de la vie organisationnelle (*Ibid.*, 2007, p. 225).

Au sein de ce mouvement dit de « la construction sociale », l'organisation se construit au fil des interactions et la réalité est le fruit des représentations. Les acteurs peuvent modifier le cours de la réalité et contribuer à son renouvellement :

> […] à la lumière de ce point de vue, d'analyser les processus qui sont à l'intérieur des boîtes noires et de mettre au jour certains phénomènes cachés. Autrement dit, le point de vue de la construction sociale peut servir à la lutte contre le conservatisme organisationnel et social (Rouleau, 2007, p. 176-177).

Dans ce mouvement de l'avant-garde se trouve une dernière approche, selon Demers (2007), soit celle des approches discursives. Elles voient le jour vers la fin des années 1990 et portent, pour la plupart, une volonté de relier le local et le global, le micro et le macro, les individus et la collectivité ainsi que l'objectif et le subjectif (Rouleau, 2007). Elles réunissent les antinomies et réintègrent l'espace temporel dans l'analyse. Dans ce contexte, « […] l'organisation est vue à la fois comme un construit social, comme des micros-dispositifs de résistance et de pouvoir et comme du texte. […] la représentation de l'organisation se trouve dématérialisée et inscrite dans l'ordre du symbolique » (Rouleau, 2007, p. 223).

Jacob (2017) soutient qu'à partir des années 2000, les changements sont à la fois nombreux, rapides et caractérisés par leur amplitude. Ceci commande aux acteurs de développer de nouvelles capacités et de nouveaux rapports sociaux afin de considérer la complexité. À cet égard, le contexte actuel commande aux organisations de devenir agiles. La partie qui suit présente de manière plus étoffée les deux approches du processus de changement planifié et émergent pour, ensuite, présenter une perspective intégrative.

2.1.2 Changement planifié, émergent, hybride et discursif

D'après Armenakis et Bedeian (1999), le changement organisationnel peut s'étudier selon quatre perspectives : le contenu du changement, son contexte, ses résultats ainsi que son processus. Selon Nadeau-Leclerc et Lemieux (2018), le contenu est la nature du changement, le « quoi ». Le contexte, quant à lui, est l'ensemble des éléments internes et externes qui influencent le changement, soit le pourquoi. Les résultats sont les effets sur les comportements, les attitudes et la performance.

Le processus du changement, quant à lui, réfère à un niveau d'analyse qui permet d'étudier les interactions entre les acteurs qui mettent en œuvre leurs interprétations de la réalité. Il consiste à étudier le « comment » et le « qui » du changement. Il est

composé d'une multitude d'actions et de réactions et peut être planifié ou construit (Nadeau-Leclerc et Lemieux, 2018). Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des études portant sur le changement en tant que processus.

Ainsi, deux visions prédominent dans la perspective de l'étude du changement comme processus : le changement délibéré/planifié et le changement émergent/construit (Bartunek et Woodman, 2015; Demers, 2007; Minztberg et Waters, 1985; Weick et Quinn, 1999). La première catégorie regroupe généralement les modèles de gestion du changement planifié alors que la seconde présente les modèles processuels qui misent sur plusieurs actions localisées et de nature émergente (Demers, 2007; Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia, Van der Voet, 2014; Van der Voet, Kuipers et Groeneveld, 2015). Minztberg et Waters (1985) réfèrent à ces deux perspectives comme étant une stratégie délibérée et une stratégie émergente.

Souvent présentées comme opposées, les visions planifiée et émergente du changement n'écartent toutefois pas une modélisation en termes de phases, de stages ou de séquences qui, le plus souvent, s'entrecroisent. Langley et Denis (2006) ont d'ailleurs développé une approche hybride. Les parties qui suivent présentent tour à tour les principales caractéristiques des deux perspectives de changement puis l'approche hybridée.

2.1.2.1 Changement planifié

La question centrale des approches planifiées est de savoir comment le changement s'accomplit par les hauts gestionnaires. Il importe dès lors d'identifier et de formaliser les divers leviers et outils de changement utilisés pour conduire le changement (Demers, 2007). La capacité des gestionnaires à contrôler le changement est déterminante. Pour Kotter (1995), le changement implique une intervention volontaire par des acteurs qui recourent à un exercice de planification. Dans le groupe de modèles de changement planifié, des programmes prescrits possédant des stages ou des étapes

à franchir afin d'obtenir les résultats préalablement fixés ainsi qu'un début et une fin sont élaborés (Barrett, Thomas et Hocevar, 1995). C'est l'ensemble des rôles et responsabilités, des objectifs, des activités et des ressources qui fait l'objet d'un plan.

Autissier *et al*. (2010) présentent une catégorisation de la multitude de manières de conduire le changement parmi les approches planifiées :

1. La conduite du changement instrumentée : la plus commune. Elle se réfère aux guides et aux techniques de déploiement et de formation offerts par les consultants.
2. La conduite du changement psychosociologique : la plus complexe. Elle s'attarde à la culture des acteurs, permet l'analyse des résistances, des motivations, des relations sociales. Elle est souvent proposée par des consultants experts en gestion des ressources humaines et traite particulièrement des facteurs de résistance.
3. La conduite du changement de « gestion de projet » : la plus complète. Elle permet de suivre le développement et la réalisation du changement. Les actions, le plan et le budget sont suivis. Elle axe sur la communication du projet et le pilotage de certains points.

Tout comme les programmes de changement, ces trois formes de conduite s'appuient sur une gestion classique : diagnostic, action, pilotage ou encore la roue de Deming (*Ibid.*, 2010). En général, les modèles planifiés sont composés de ces étapes : identifier un besoin de changement et des objectifs, établir des stratégies de changement, implanter le changement, évaluer, contrôler et institutionnaliser ou renforcer les résultats (Barrett *et al.*, 1995).

Les acteurs utilisent des dispositifs sociotechniques afin de mener le changement. Ces dispositifs peuvent être des tableaux de bord, des intranets, des planifications, des boîtes à outils, des méthodes de résolution de problèmes ou des diagnostics de processus, à titre d'exemple (Bazet, Jolivet et Mayère, 2008). Les modèles ISO ou encore la méthode de gestion *Lean*, un modèle japonais américanisé, s'inscrivent dans le groupe des approches planifiées. D'après la thèse de Lagacé (2006), les modèles

japonais de production, s'ils intègrent mieux les aspects sociaux par des outils et des méthodes, n'en augmentent pas moins le contrôle sur les travailleurs :

> […] en effet que si les ateliers de formation au travail en équipe, les réunions des cercles de qualité, les discours gestionnaires insistent sur la participation, l'harmonie, etc., la gestion et l'organisation du travail n'en demeurent pas moins autoritaires, basés sur la hiérarchie, le contrôle et le commandement et, surtout, fortement prescrites (*Ibid.*, 2006, p. 21).

La communication en situation de changement planifié réfère généralement aux moyens mis en place afin de légitimer et stimuler le changement et susciter l'adhésion des acteurs (Armenakis, Bernerth, Pitt et Walker, 2007). Comme activité de changement, elle fait l'objet d'une planification afin de soutenir les efforts consentis, notamment en ce qui concerne la motivation et la diffusion de l'information tout au long de la démarche de changement.

Considérée comme un facteur de réussite du changement par de nombreux chercheurs (Bareil, 2004, 2008 ; Collerette, Lauzier, Scheinder, 2013), la communication permet d'être en relation avec les destinataires du changement et les parties prenantes concernées. Dans leur étude, Sghari, Chaabouni et Baile (2015) relatent que la communication doit notamment porter sur « […] la nécessité de l'initiative du changement, sur l'apport du changement à l'organisation et sur la vision de l'organisation cible et sa mise en œuvre » (*Ibid*., p. 22). Selon ces chercheurs, il importe de communiquer sur plusieurs aspects, notamment les progressions, les défis ainsi que les solutions mises de l'avant. Il importe enfin que la communication soit bidirectionnelle (*Ibid.*, 2015).

Sghari *et al*. (2015) réfèrent notamment à la communication monologique et la définissent comme étant une activité de transmission de messages qui diffuse un résultat souhaité. Cette communication procède d'une logique *top-down*, est unilatérale et est élaborée par les dirigeants qui s'adressent à leurs employés. En s'intéressant aux

gestionnaires dans la conduite du changement, cette perspective ouvre la porte à la considération de l'individu et laisse des approches volontaristes et subjectivistes se tailler une place.

Toutefois, les modèles planifiés sont remis en question par d'autres approches qui reflètent davantage la réalité organisationnelle : « le paradigme du contrôle doit céder la place à celui de l'ingouvernable, du non contrôlable », selon Soparnot (2004, p. 40). Il importe dès lors « […] d'inscrire le changement dans les pratiques de gestion habituelles » (*Ibid.*, 2004, p. 40). Cela implique de considérer le contexte d'implantation.

Le changement planifié ou programmé devient difficile dans un environnement considéré comme imprévisible. Les théories et les approches de changement émergentes et situées se développent et prennent une importance au cours des dernières décennies. Le changement organisationnel est un phénomène continu.

2.1.2.2 Changement émergent, continu et situé

Le changement peut aussi être conçu comme un processus continu et inévitable au sein d'un environnement en perpétuelle mouvance. Il est inhérent à l'action humaine (Tsoukas et Chia, 2002). Pour Tsoukas et Chia (2002), le changement n'est pas quelque chose d'exceptionnel et n'est pas divisible. Le changement est un processus continu et sans fin, qui se façonne au sein des interactions.

Considérer le changement comme un processus continu permet de mieux comprendre les microprocessus, de mettre l'accent sur ce qui se passe sur le terrain et de considérer les phénomènes émergents. Selon Tsoukas et Chia (2002), il importe de ne pas donner la priorité à la stabilité comme le font les « technologues » du changement qui construisent leurs programmes de changement à partir d'une vision atomisée de l'organisation (*Ibid.*, 2002).

Dans ce sens, pour Tsoukas et Chia (2002), l'organisation vise à contrôler les flux de l'action et elle représente un modèle constitué à la fois du changement et de ce qui en émerge dans un processus récursif. Le changement est inhérent à l'action humaine qui elle, se modifie à travers les échanges et les conceptions que les acteurs se font de la réalité:

> Change, we argue, is the reweaving of actors' webs of beliefs and habits of action to accommodate new experiences obtained through interactions. Insofar as this is an ongoing process, that is to the extent actors try to make sense of and act coherently in the world, change is inherent in human action, and organizations are sites of continuously evolving human action. In this view, organization is a secondary accomplishment, in a double sense. Firstly, organization is the attempt to order the intrinsic flux of human action, to channel it towards certain ends by generalizing and institutionalizing particular cognitive representations. Secondly, organization is a pattern that is constituted, shaped, and emerging from change. Organization aims at stemming change but, in the process of doing so, it is generated by it. These claims are illustrated by drawing on the work of several organizational ethnographers [54] (*Ibid.*, 2002, p. 567).

Barrett, Thomas et Hocevar (1995) partagent la conception de Tsoukas et Chia (2002). Ils proposent une conceptualisation du changement comme étant des systèmes dynamiques de création de sens à travers les discours. Pour ces auteurs, les discours présents au sein de dialogues représentent le cœur des processus de changements à travers lesquels l'organisation se crée, se maintient et se transforme. Ainsi, d'après Tsoukas et Chia (2002), pour comprendre comment le changement s'accomplit, il faut le voir de l'intérieur :

---

[54] Traduction libre : Selon nous, le changement est le retissage des réseaux de croyances et d'habitudes d'action des acteurs pour s'adapter aux nouvelles expériences obtenues grâce aux interactions. Dans la mesure où il s'agit d'un processus en cours, c'est-à-dire dans la mesure où les acteurs essaient de donner un sens et d'agir de manière cohérente dans le monde, le changement est inhérent à l'action humaine et les organisations sont les lieux d'une action humaine en constante évolution. De ce point de vue, l'organisation est une réalisation secondaire, dans un double sens. Premièrement, l'organisation est la tentative d'ordonner le flux intrinsèque de l'action humaine, de le canaliser vers certaines fins en généralisant et en institutionnalisant des représentations cognitives particulières. Deuxièmement, l'organisation est un modèle qui se constitue, se forme et émerge du changement. L'organisation vise à endiguer le changement, mais, ce faisant, il est généré par lui. Ces affirmations sont illustrées en s'appuyant sur les travaux de plusieurs ethnographes organisationnels.

> If we are to understand how change is actually accomplished, change must be approached within – not as an abstract concept but as a performance enacted in time[55] (*Ibid.,* 2002, p. 572).

Une importance est accordée au local, au situé ainsi qu'aux interactions sociales dans la création de l'ordre social (Blumer, 1969; Boden, 1994; Tsoukas et Chia, 2002). Les phénomènes organisationnels doivent être traités comme « en train de se faire », ce qui réfère aussi au concept d'*enactment* de Weick (1979). L'organisation devient à la fois le site des interactions et les interactions, le socle d'émergence de l'organisation qui se fait et se refait au gré des situations d'interaction et où s'incarne le changement continu.

Dans ce contexte, le rôle de l'agent de changement devient tout autre et s'apparente davantage à une perspective plus communicationnelle de l'organisation qui, dans ce contexte, devient un réseau de conversations (Ford, 1999).

2.1.2.3 Perspective intégrative du changement

La vision de Langley et Denis (2006) semble plus intégrative en ce qu'elle implique à la fois une vision épisodique du changement organisationnel et celle du « en devenir » de Tsoukas et Chia (2002). Ils mettent de l'avant une perspective récursive du changement organisationnel. Ainsi, les changements intentionnels modifient l'organisation et sont modifiés aussi par l'organisation qui évolue de manière continue. Les chercheurs ajoutent aussi que toute mise en œuvre de changement majeur est hautement contextuelle (*Ibid.*, 2006).

L'étude qui a mis en lumière le caractère non pas contradictoire, mais complémentaire des changements épisodiques/planifiés/délibérés et des changements émergents/continus/ situés, est celle d'Orlikowski (1996). Dans cette même lignée, Orlikowski et Hoffman (1997) proposent un modèle « improvisationnel » du

[55] Traduction libre : Si nous voulons comprendre comment le changement est réellement accompli, il faut aborder le changement non pas comme un concept abstrait, mais comme une performance adoptée ? revoir ce terme dans le temps.

changement. Orlikowski (1996) propose de voir le changement comme des pratiques émergentes d'accommodation continue des acteurs à leurs expériences ainsi qu'aux contingences de leur environnement.

Suivant une étude menée au sein d'une compagnie œuvrant dans le domaine des technologies de l'information, Orlikowski et Hoffman (1997) proposent un modèle improvisationnel du changement fondé sur trois types de changement : anticipé, émergent et opportuniste. Les changements anticipés sont des changements planifiés et les changements émergents sont des changements qui surviennent spontanément et qui sont non anticipés. Les changements opportunistes impliquent de mener des actions délibérées, non planifiées et introduites pendant le changement:

> […] changes that are not anticipated ahead of time but are introduced purposefully and intentionally during the change process in response to an unexpected opportunity, event, or breakdown.[56] (*Ibid.*, 1997, p. 13).

Le modèle de l'improvisation mis de l'avant implique une flexibilité ainsi qu'une capacité à répondre aux environnements. Il s'agit de savoir comment « faire avec » (*muddling through*) et de ne pas prendre un plan de changement comme étant un gabarit inflexible ou comme une activité non nécessaire. Il s'agit plutôt de créer un environnement qui soutient l'improvisation :

> An improvisational model, however, is not anarchy and neither is it a matter of "muddling through." We are not implying that planning is an activity which is unnecessary or should be abandoned. We are suggesting, instead, that a plan is a guide rather than a blueprint (Suchman, 1987), and that deviations from the plan, rather than being seen as a symptom of failure, are to be expected and actively managed. Rather than pre-defining each step to be taken and then controlling

[56] Des changements qui ne sont pas prévus à l'avance, mais qui sont introduits de manière orientée et intentionnelle pendant le processus de changement en réponse à une opportunité, un événement ou une rupture inattendue.

> events to fit the plan, the idea is to create an environment which facilitates improvisation[57] (*Ibid.*, 1997, p. 20).

Au bout du spectre des approches de l'avant-garde se trouvent les approches discursives qui voient le jour vers la fin des années 1990 et qui sont considérées comme « l'avant-garde », selon Demers (2007). Ces approches portent, pour la plupart, une volonté de lier le local et le global, le micro et le macro, les individus et la collectivité, les pratiques et les institutions ainsi que l'objectif et le subjectif (Rouleau, 2007). Elles réunissent les antinomies et réintègrent l'espace temporel dans l'analyse. Dans ce contexte, « […] l'organisation est vue à la fois comme un construit social, comme des micros-dispositifs de résistance et de pouvoir et comme du texte. […] la représentation de l'organisation se trouve dématérialisée et inscrite dans l'ordre du symbolique » (Rouleau, 2007, p. 223).

2.1.3 Approches discursives du changement organisationnel

Selon Demers (2007), le groupe des approches discursives se scinde en deux : le discours sur le changement et le discours dans le changement. Les études de type narratif analysent comment le changement se construit par le biais de l'étude des histoires racontées par les membres des organisations. Elles sont classifiées par Demers (2007) comme étant des recherches qui s'intéressent au discours sur le changement. Les récits sont donc des histoires de la transformation et les études visent à mettre au jour ce qui a changé, comment et qui sont les acteurs impliqués (*Ibid.*, 2007).

Le courant de l'étude du discours dans le changement, quant à lui, s'approche notamment des travaux d'Orlikowski (1996) et met l'accent sur ce qui se produit à

[57] Traduction libre : Cependant, un modèle d'improvisation n'est pas l'anarchie et il ne s'agit pas non plus de « confusion ». Nous n'affirmons pas que la planification soit une activité non nécessaire ou qui devrait être abandonnée. Nous suggérons plutôt qu'un plan demeure un guide plutôt qu'un modèle (Suchman, 1987) et que des écarts par rapport au plan, plutôt que d'être considérés comme un symptôme d'échec, sont à prévoir et à gérer activement. Plutôt que de pré définir chaque étape à prendre, puis de contrôler les événements en fonction du plan, l'idée est de créer un environnement qui facilite l'improvisation.

l'instant, entre les acteurs. D'après Demers (2007), Orlikowski (1996) est parmi les premiers chercheurs à proposer le terme *situated* afin de qualifier le changement qui se produit au niveau local, dans le temps présent, « en train de se faire ». Plusieurs chercheurs perçoivent le changement organisationnel comme un « allant de soi », un phénomène « ordinaire » par le fait qu'il soit imbriqué dans les actions et les pratiques quotidiennes (Boffo, 2003). Il s'agit d'une approche situationnelle de l'action.

Pour Grant et Marshak (2011), le discours possède un rôle central dans la constitution de la réalité en ce qu'il produit et reproduit des règles, des valeurs, des identités, des contextes ou des procédures, à titre d'exemple. La question qui domine le courant intéressé au discours dans le changement est celle-ci : comment le changement est-il accompli dans les interactions de tous les jours? (Demers, 2007).

L'attention est portée sur le discours comme processus organisant, tel que le met de l'avant Weick et son approche de l'*organizing* (1979). Les chercheurs étudient la dynamique du discours comme portant intrinsèquement le changement et comme étant à la fois imbriquée dans le contexte et productrice du contexte. À cet égard, d'après Demers (2007), un groupe de chercheurs tend à considérer les niveaux micro et macro organisationnels comme des dynamiques interreliées. Un autre groupe considère le niveau macro comme un résultat provisoire engendré par les dynamiques micros (*Ibid.*, 2007).

Cette vision performative du changement souscrit à l'étude des êtres humains en interaction, en situation, afin d'assister à l'émergence et à l'accomplissement du changement. L'organisation fait place à l'organisant et à l'organisé dans une dynamique récursive.

2.1.4 Rôle de l'agent de changement dans une perspective de l'avant-garde

D'après Ford (1999), au sein d'une organisation perçue comme un réseau de conversation, le gestionnaire doit favoriser un changement de conversations :

> In a network of conversations where realities are ongoingly being constructed, producing and managing change becomes a matter of shifting conversations. […] To change the organization or some process in it, the managers must shift the conversations in which the processes take place and are understood[58] (*Ibid.*, 1999, p. 488).

Pour Jabri, Adrian et Boje (2008), l'agent de changement ne réfléchit plus en termes de programmes de changement, mais en termes de changement de conversations. Ces dernières doivent être constamment revisitées et questionnées en présence des êtres humains qui les produisent. Les auteurs ajoutent qu'une vision polyphonique est plus profitable qu'une vision monologique et consensuelle pour conduire le changement, car elle informe les agents de ce qu'ils doivent faire (*Ibid.*, 2008). À cet égard, l'approche de l'agent de changement est ontologique. Ce dernier valorise les êtres humains et leurs interprétations, il favorise les dialogues afin d'apporter des changements et de conduire son organisation (*Ibid.,* 2008). Cette vision constructiviste du changement permet de construire, déconstruire et reconstruire la réalité de sorte à produire une réelle performance (Ford, 1999).

April (1999) souligne que le travail des « leaders » est de se connaître et de connaître les autres. Ces leaders au sein des organisations doivent aussi améliorer leur manière d'utiliser leurs connaissances ainsi que leurs compétences afin de les mettre au service des autres et de leur organisation (April, 1999). L'auteur affirme aussi que l'un des défis consiste à mettre des mots sur les réalités et à creuser afin d'en extirper le sens. Ford (1999) propose le concept de « responsabilité conversationnelle ». Par cela, il

[58] Traduction libre : Dans un réseau de conversations où les réalités sont toujours en cours de construction, la production et la gestion du changement deviennent une question de changement de conversations. [...] Pour changer l'organisation ou certains de ses processus, les gestionnaires doivent changer les conversations dans lesquelles les processus ont lieu et sont compris.

sous-tend la responsabilité des agents de changement envers ce qu'ils disent ainsi que la manière dont ils écoutent. Isaacs (1993, 2001) ainsi que Jabri (2012, 2016) perçoivent le rôle de l'agent de changement comme facilitateur. Ce dernier porte son attention sur ce qui est dit ainsi qu'au sens sous-jacent. Il écoute, pose des questions et suscite la réflexion.

Pour Jabri (2012), l'agent de changement doit utiliser une approche conversationnelle. Selon Boje (2006), ce dernier doit avoir la capacité d'interanimer plusieurs discours dialogiques. Cela signifie d'explorer et de travailler à partir de plusieurs points de vue différents sur un même phénomène ou problème. Pour Schein (2013), il importe de sortir d'un mode déclaratoire pour entrer dans un mode interrogatif. Ce dernier favorise la compréhension de l'autre et rend possibles l'épanouissement de l'être ainsi qu'une action efficiente et cohérente.

Enfin, d'après Marshak et Grant (2011), les agents de changement qui s'inscrivent dans une perspective dialogique du changement, où les discours constituent le changement, doivent composer et agir selon sept prémisses et se poser certaines questions afin d'orienter leurs comportements et stratégies en cohérence avec la perspective. Ces éléments sont présentés dans le tableau 2.1. De manière générale, il s'agit d'un nouvel état d'esprit qui permet de considérer les discours et leurs interactions comme étant les moteurs du changement organisationnel (Bushe et Marshak, 2015).

Tableau 2.1
Questions à considérer pour l'agent de changement

Postulats	Questions pour l'agent de changement
Les discours jouent un rôle central dans la construction sociale de la réalité.	Comment peut-on établir et maintenir des discours favorables à un changement envisagé?
Plusieurs niveaux de discours sont liés entre eux et influencent la situation de changement.	Comment pouvons-nous chercher à changer les discours à plusieurs niveaux pour soutenir un effort de changement? Changer un discours à un niveau peut être plus facile ou plus important qu'à un autre, alors quel niveau devrions-nous cibler?
Les récits qui occupent l'espace ainsi que les bribes d'histoires sont construits et convertis à travers les conversations.	Comment pouvons-nous utiliser les conversations comme opportunités afin de construire de nouveaux postulats et possibilités? Comment les récits actuels sont-ils renforcés dans les conversations quotidiennes dans l'ensemble de l'organisation et comment pouvons-nous modifier ces conversations?
Le pouvoir ainsi que les processus politiques façonnent les discours concernant le changement.	Qui sont les acteurs qui auront le plus d'influence sur le changement visé et comment leurs discours et conversations seront-ils modifiés pour soutenir le changement? Comment pouvons-nous créer des paramètres où les différents acteurs et les intérêts communiquent, ou encore, où il y a un plus grand partage du pouvoir chez les intervenants, ou encore, où la nature de la conversation est différente ?
Il y a toujours des discours alternatifs au changement.	Comment pouvons-nous identifier et utiliser des discours alternatifs qui peuvent exister à plusieurs niveaux pour avancer et soutenir le changement ? Quelles formes de pouvoir organisationnel et de processus politiques pouvons-nous utiliser pour traiter les contre-discours à nos efforts de changement?
Les discours et le changement sont en constante interaction.	Parce qu'il n'y a pas de début, de milieu et de fin à une initiative de changement, comment surveiller et gérer en permanence nos discours afin de rester alignés ? Étant donné que les discours liés à une modification souhaitée seront soumis à une altération continue, comment pouvons-nous rester attentifs aux nouvelles opportunités et ouvertures pour faire progresser notre initiative?
Les agents de changement doivent réfléchir sur leurs propres discours.	Comment pouvons-nous maintenir une attitude autoréfléchie sur nos orientations, nos réflexions personnelles et nos préjugés/biais afin de rester ouverts aux possibilités et aux défis? Comment pouvons-nous repenser et éventuellement modifier nos discours sur le changement pour mieux répondre aux réactions et aux discours alternatifs?

Source : Lagacé (2017), adaptation de Marshak et Grant (2011, p. 5).

2.1.5 Étude des composantes émergentes d'un changement planifié

Mieux comprendre le processus de changement lié à la mise en œuvre d'un programme d'amélioration continue fondé sur la méthode de gestion *Lean* dans une administration municipale peut bénéficier d'un éclairage important provenant de la littérature sur le changement organisationnel de type planifié. La présente recherche doctorale s'appuie sur les travaux d'Autissier *et al*. (2010), Barrett *et al.* (1995), Bazet *et al.* (2008), Demers (2007), Kotter (2012), Soparnot (2004, 2009) et Weick et Quinn (1999). Selon ces auteurs, et de manière résumée, le changement prescrit est un projet volontaire et imposé par les gestionnaires et repose sur le contrôle du changement désiré, dont les résultats sont préalablement fixés. L'accent est mis sur la réalisation d'un programme prédéterminé qui doit permettre à l'organisation, comme structure réifiée, de passer d'un état à un autre. Pour ce faire, les responsables du changement reposent leurs actions sur un ensemble de procédures et de dispositifs sociotechniques qui sous-tendent l'obtention de résultats rapides, majeurs et globaux.

Les modèles de changement planifié rejoignent les programmes de changements qui comportent des dispositifs tels que : des tableaux de bord, des intranets, des planifications, des boîtes à outils, des méthodes de résolution de problèmes ou des diagnostics de processus, à titre d'exemple (Bazet *et al.*, 2008). Ils reposent notamment sur l'hypothèse que la mise en place de dispositifs rendra le changement effectif. Intrinsèquement, ces modèles s'appuient sur une relation hiérarchique d'autorité et, en cela, sur une règle tacite ou explicite d'obéissance des subordonnés.

Les nombreux appels de participation et de « bonnes communications » lancés par la direction générale de la Ville aux employés laissent entrevoir que l'approche planifiée de changement se combine à une approche de changement nécessitant l'implication des employés, et ce, dans un contexte qui se caractérise par la présence d'enjeux d'interactions, selon notre résidence. Cette situation justifie de se tourner vers les

modèles de processus de changement émergents afin de voir quel type d'éclairage ils permettent de faire sur la problématique à l'étude.

Ces approches émergentes sont notamment caractérisées par l'espace fait aux acteurs, reconnus comme des agents réflexifs qui façonnent les environnements. Le changement est donc perçu comme un processus continu, situé et inévitable, inhérent à l'action humaine (Orlikowski, 1996; Tsoukas et Chia, 2002). Les acteurs sont au centre et font le changement au sein de leurs interactions. Ainsi, axé sur la dynamique inhérente à l'action d'« organiser » plutôt que sur le résultat, soit l'« organisation » (Weick et Quinn, 1999), le changement organisationnel est considéré comme une performance imbriquée dans les interactions de tous les jours et donc dans la participation des personnes concernées. La plupart des études sur le changement planifié permettent de le comprendre comme étant une succession d'étapes. Ces dernières se réalisent au sein de dynamiques d'interaction. Dès lors, il convient de se questionner : comment le changement planifié se produit-il à travers les dynamiques?

L'organisation devient à la fois le site où se produit le changement et constitue une émergence continue du changement, dans un processus récursif. Les approches émergentes du changement permettent d'intégrer les particularités du contexte public dans les analyses et de considérer les acteurs en interaction qui participent à la concrétisation du changement en continu par l'étude des microprocessus. À cet égard, Bushe et Marshak (2015) ainsi que Marshak et Grant (2011) attribuent les changements essentiellement à des conversations entre acteurs en interaction au sein d'un processus dialogique. L'étude des conversations et des interactions sert alors à mieux comprendre le changement planifié dans ses dynamiques communicationnelles.

Notre recherche propose donc de mobiliser une perspective émergente du changement organisationnel afin de tirer parti de la dynamique de la participation en cours et de se centrer sur l'étude des interactions et des conversations afin d'aborder l'implantation d'un changement planifié de type *Lean* à la municipalité. En cela, notre recherche vise

à étudier comment le changement planifié est construit à travers les interactions de tous les jours et propose de concevoir, à l'instar d'Orlikowski (1996), de Bushe et Marshak (2015), de Tsoukas et Chia (2002) ainsi que de Weick et Quinn (1999), le changement comme pratiques émergentes d'accommodations en continu, qui se produit à travers les interactions de tous les jours, dans une perspective processuelle.

Peu d'études traitent des processus de changement au sein des administrations publiques et ces études s'avèrent sous-représentées dans le champ du changement (Kuipers *et al.*, 2014). D'après Van der Voet *et al*. (2015), les organisations publiques disposent de caractéristiques spécifiques qui rendent difficile l'implantation de changements planifiés, car elles se caractérisent par le partage du pouvoir, par la présence d'intérêts divergents et la prégnance du politique sur l'ensemble de l'organisation (*Ibid.*, 2015).

Toujours selon l'étude de Van der Voet *et al*. (2015), dans un environnement hautement complexe que sont ces organisations, les méthodes planifiées du changement ne peuvent que provoquer des effets limités. Les activités ainsi que les styles de leadership classiques ne peuvent suffire. Kuipers *et al*. (2014), Van der Voet, Groeneveld et Kuipers (2013) et Van der Voet *et al.* (2015) insistent sur l'importance de considérer le contexte complexe du secteur public dans un processus d'implantation d'un changement organisationnel dans d'éventuelles recherches. À cela s'ajoute le fait que la revue de littérature confirme l'absence d'études sur l'implantation d'un programme *Lean* en contexte de gestion municipale.

En l'absence d'un modèle de changement organisationnel adapté au secteur de la gestion municipale en contexte québécois et, dans ce cas, où une importance est accordée à la participation et aux interactions entre les acteurs dans un contexte caractérisé par la présence d'enjeux d'interaction entre les acteurs (intra et interservices), il est justifié de mettre à contribution une perspective hybridée du changement organisationnel.

Étant donné cette place accordée à la communication dans le changement planifié, la partie qui suit présente les principales avancées théoriques au sein du champ de la communication organisationnelle et se termine par la justification des choix des « lanternes » conceptuelles au regard de la problématique managériale et de certains vides théoriques. Dans le cadre de cette présente recherche doctorale, la vision retenue du changement est celle de l'organisation comme processus constitués à travers les interactions. Elle fait écho à ce que Langley et Denis (2008) affirment dans leur article en ce qui a trait à l'importance de considérer le changement situé et autonome, soit celui qui « […] se produit petit à petit et qui offre des possibilités d'innovation autonome ascendantes correspondant aux objectifs globaux […] » (*Ibid.*, 2008, p. 29). Selon ces auteurs, cette manière de concevoir et de gérer le changement « […] peut offrir un plus grand effet de levier que des techniques formelles ou des changements structurels » (*Ibid.*, 2008, p. 29).

2.2 LITTÉRATURE SUR LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

En s'appuyant sur la problématique managériale, cette partie du contexte s'attarde avec plus d'acuité sur diverses perspectives qui mettent en relation la communication et le changement organisationnel. Selon Grosjean, Matte et Ivanov (2018), cette relation suscite l'intérêt de plusieurs depuis près de deux décennies. L'un des premiers textes à aborder le sujet est celui de Giroux (1993). La chercheure introduit alors le dossier de la revue *Communication et Organisation* sur la relation entre la communication et le changement organisationnel, porté par des chercheurs québécois.

Giroux (1993) fait notamment ressortir que les échecs de mise en œuvre du changement sont souvent attribués à la résistance aux changements et à la communication, dont les modes d'interaction entre les personnes. Elle convient que « [changer] l'organisation, c'est changer les comportements des personnes et leurs relations entre elles » (*Ibid*., 1993, p. 1-2). S'engagent alors des tentatives d'enrayer ces situations par la persuasion, la coercition et l'exclusion ou encore par une intensification de la communication descendante sous des formes de décret, d'exhortation ou d'endoctrinement. Ces

manières de communiquer révèlent, selon Giroux, des « […] carences dans les modèles de l'organisation, du changement et de la communication » (*Ibid*., 1993, p. 2). Elle soulève notamment les concepts de conversations, de discours et de « méta-conversation ».

Les méta-conversations sont des échanges stratégiques et traitent des orientations de l'organisation, des objectifs et des résultats à atteindre qui peuvent se traduire dans un plan stratégique, un programme ou encore des règles ou des textes comportant les méthodes ou les marches à suivre. Ces formes de textes influencent l'organisation par le fait qu'ils sont portés par des personnes en situation de pouvoir formel (Giroux, 1998).

Cette partie du contexte conceptuel présente les principales perspectives en communication organisationnelle, soit les perspectives classiques, fonctionnaliste ainsi que les approches communicationnelles et constitutives et aborde la question de la relation entre l'organisation, la communication et le changement.

2.2.1 Perspective classique : la communication comme fonction organisationnelle

Dans sa perspective classique, la communication organisationnelle (CO) renvoie à la manière dont les organisations entrent en relation et communiquent avec leurs différentes parties prenantes, ce qui inclut les communications internes et externes. Elle couvre certaines activités de marketing et de publicité ainsi que des opérations de lobby et de renforcement des relations entre les acteurs (Grosjean et Bonneville, 2011). Elle s'intéresse à l'organisation comme un lieu de communication où les acteurs doivent coordonner leurs actions afin d'atteindre les buts visés et « […] permettre à l'organisation d'exister, de se structurer, d'évoluer et de durer dans le temps » (*Ibid.*, 2011, p. 4). Cela comporte le fait de coopérer, de gérer des conflits, de gérer des connaissances, de négocier ou de dialoguer et d'échanger des informations, à titre

d'exemple (*Ibid.*, 2011). Dans cette perspective, la communication est perçue comme un outil de transmission développé dans un objectif d'efficacité organisationnelle.

Dans cette conception de la communication en organisation, c'est le paradigme fonctionnaliste qui prédomine, faisant du dirigeant un macro acteur, qui possèdent une vision globale et un pouvoir d'agir global, alors que dans les faits, il est davantage un micro acteur qui doit interagir avec plusieurs autres personnes afin de concrétiser son projet (Giroux, 1998).

Le modèle de Shannon (1948) représente le mieux l'approche classique de la communication instrumentale et fonctionnaliste. Il met de l'avant un « émetteur » qui encode un message qu'il envoie par un média (un canal) à un « récepteur » qui, à son tour, le décode pour enfin lui répondre dans ce qu'il est convenu de nommer « une boucle de rétroaction ». Ce modèle prévaut encore de nos jours. Dans cette perspective, le message est un code complet en lui-même. Les mots, les codes langagiers n'ont pas à être indexés à un contexte ou aux individus qui les utilisent. Grosjean et Bonneville (2011) soulèvent que le fond de cette théorie « […] est surtout managérial, centralisant et préoccupé par le souci d'intégration des employés dans un système hiérarchique tenu pour acquis » (*Ibid.*, 2011, p. 7).

Le modèle repose sur la notion de « message » dont l'origine se trouve au sein de la théorie de l'information (Griffin, 1991; Grosjean et Bonneville, 2011; Taylor, Cooren, Giroux et Robichaud, 1996). Fournissant une perspective quantitative et linéaire, cette théorie de la transmission met l'accent sur la structure et les fonctions de la communication (Taylor *et al.*, 1996; Papa, Daniels et Spiker, 2008). Il est question ici de mesures, d'indicateurs, de facteurs, de variables et d'analyses statistiques ou, comme le rapporte Griffin (1991), de développement de solutions techniques à des problèmes sociaux. Le gestionnaire contrôle cette machine à l'aide de principes et de techniques permettant d'obtenir la collaboration des travailleurs. Ainsi, il y a des communications du haut vers le bas, du bas vers le haut ainsi que des communications

horizontales, soit entre des fonctions ou des services de l'organisation, et diagonales, soit interhiérarchiques (Papa *et al*., 2008). Ces groupes de communication sont formels, dans le sens où des canaux de communication sont officiellement désignés par la direction, mais il y a aussi des communications informelles, soient celles non précisées par la structure.

L'organisation est perçue comme un « contenant » où se déroulent les (inter)actions humaines organisées (Putnam et Fairhurst, 2015; Putnam, Nicotera et McPhee, 2009*b*). À cet égard, la communication est appréhendée comme une fonction, un service de l'organisation, des mécanismes, des outils, des plans de communication interne et externe et des messages « à faire passer » ou encore une transmission d'informations (Ollivier, 2007; Papa, Daniels et Spiker, 2008; Tourish et Argie, 2004). Selon Ollivier (2007), cette manière de concevoir la communication vient d'une communication télégraphique et les travaux qui en découlent « […] ne correspondent plus à l'état actuel de la science » (*Ibid.*, 2007, Éditions Kindle). À cet égard, la communication est un concept qui va bien au-delà de ses configurations matérielles, tout comme celui d' « organisation » (Cooren, 2013, 2015).

2.2.2 Perspective constitutive

La perspective constitutive de la communication (CO) met de l'avant un renouvellement théorique de la dyade communication – organisation et de chacun de ces éléments. Ce renouvellement se traduit notamment par le développement d'un champ de la CO : celui de la communication constitutive des organisations (CCO). De manière générale, l'approche de la CCO vise à comprendre les organisations, leur fonctionnement et leurs dynamiques à partir des phénomènes communicationnels qui les structurent (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007). Il s'agit d'un champ de recherche né dans les années 1990 qui a pour question générale et centrale : *Comment la communication constitue les réalités de la vie organisationnelle?* (Kuhn, 2005).

La CCO repose sur l'étude de la communication selon laquelle l'organisation s'actualise et s'incarne dans les interactions (Ashcraft, Kuhn et Cooren, 2009). Selon Taylor, Cooren, Giroux et Robichaud (1996), une organisation renvoie donc à un ensemble de relations transactionnelles dont la nature est tributaire des interactions entre les acteurs.

D'après Cooren (2015), la communication est ce qui établit, met en place et permet le développement d'une relation : « Communication should thus be generally defined as the establishment of a link, connection, or relationship through something[59] » (*Ibid.*, 2015, p. 9). Les liens, quant à eux, peuvent s'établir notamment à l'aide d'écrits, d'expressions, de mouvements (Cooren, 2013, 2015). Les discours et la communication sont des aspects clés de la vie organisationnelle (Cooren, 2015) : « People have to talk together to each other in order to organize themselves and constitute an organizational form »[60] (*Ibid.*, 2015, p. 64). La communication est l'essence de l'organisation (Putnam, Nicotera, McPhee, 2009).

La CCO peut être perçue comme un modèle « parapluie », car elle comporte diverses manières de mettre la communication au centre de la constitution des organisations (Ashcraft *et al.*, 2009; Putnam et Fairhurst, 2015). Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor (2014), contributeurs de l'École de Montréal, ainsi que Putnam et Fairhurst (2015), présentent les trois approches qui caractérisent la CCO ainsi que leurs principales caractéristiques, leurs hypothèses et leurs influences sur le champ. Il s'agit des approches structurationnistes, luhménienne et de l'École de Montréal.

Le modèle des quatre flux ou le *Four Flows Model*, élaboré par McPhee et Zaug (2000), est un exemple de l'approche structurationniste, s'appuyant sur la théorie de

[59]Traduction libre : La communication doit donc être généralement définie comme la mise en place d'un lien, d'une connexion ou d'une relation à quelque chose.

[60]Traduction libre : Les gens doivent parler ensemble afin de s'organiser et constituer une forme organisationnelle.

la structuration de Giddens (1984). Pour McPhee et Zaug (2000), c'est à travers les quatre flux communicationnels que sont la négociation, l'auto-structuration réflexive, la coordination et le positionnement institutionnel que se génère une structure sociale à travers les interactions. Ces flux créent des *patterns* constituant simultanément la structure organisationnelle et l'organisation elle-même (McPhee et Zaug, 2000 ; Brummans *et al.*, 2014).

L'approche systémique Luhménienne s'avère moins connue en Amérique du Nord. Elle s'inspire des travaux de Luhmann sur la théorie générale du système social autopoïèse (Kieser et Seild, 2013). Issue d'une tradition germanique philosophique et sociologique, cette approche propose de considérer le système comme étant apte à se reproduire lui-même, de manière continue et en interaction avec son environnement (*Ibid.*, 2013). Selon ce modèle, le chercheur peut conceptualiser l'organisation comme un système composé de communications et qui se reproduit lui-même à travers les communications qui la composent (*Ibid.*, 2013).

Quant à l'approche de l'École de Montréal de la CCO, elle vise à étudier comment l'organisation émerge dans les interactions entre deux espaces : celui des textes et celui du monde pratique des conversations orientées vers l'action et les objectifs (Cooren, Taylor et Van Every, 2013). Il s'agit de la dynamique conversation/texte (Kuhn, 2008; Taylor *et al.*, 1996; Taylor et Van Every, 2000). Taylor *et al*. (1996) développent une théorie de la communication où s'opère une double traduction : du texte vers la conversation et de la conversation vers le texte. Ce cycle dialectique, composé de processus complexes, permet l'émergence de l'organisation et de ses structures sociales et cette même dynamique produit le changement organisationnel.

La conception de la communication de Taylor (1993*a*) repose sur un processus de co-orientation impliquant tant des êtres humains que des « non-êtres humains », soit des objets tels que des documents, une activité, un objectif, en « contexte conversationnel ». Les individus se coordonnent, se co-orientent dans le « flux »

communicationnel. L'une des hypothèses du modèle de Taylor (1993*b*) est que toute communication est filtrée, même celles qui s'opèrent en face à face. Selon Taylor et Cooren (1997) ainsi que Taylor et Van Every (2000), le processus de co-orientation est l'une des pierres angulaires de l'engagement des acteurs au sein d'une activité coordonnée. Si tout paraît bien fonctionner, c'est qu'il y a « […] du travail continu de mise en cohérence, d'ajustement mutuel, de co-orientation » (Grosjean et Bonneville, 2011, p. 147).

Enfin, il n'y a pas que le changement qui se produit à travers les interactions, mais aussi l'appropriation de ce changement par les acteurs concernés. Pour Gléonnec (2003), l'approche communicationnelle du changement permet de soulever notamment la question de son appropriation. En cela, il présente une conception du changement comme une forme dynamique de « chaîne d'appropriation » qui se concrétise par les acteurs à travers leur processus de transformation des outils en cours d'utilisation et en réponse au système. Selon lui, « Le changement suit ainsi le cours des appropriations et des actions qui s'enchaînent dans le temps et dans l'espace, cycle après cycle, dans un "mouvement" ininterrompu » (*Ibid.*, 2003, p. 1).

Dans le cadre de cette recherche, l'appropriation du changement suit la logique de Gléonnec (2003) en ce qu'elle permet l'étude d'un processus de participation des acteurs aux échanges et aux débats. Le chercheur traduit cela en ces termes :

> La communication joue un rôle primordial dans la chaîne d'appropriation, en permettant à l'individu de prendre connaissance de son environnement tout en participant aux débats (discussions, négociations…) à partir desquels se forgent l'identité individuelle et le lien social (*Ibid.*, 2003, p. 2).

La partie qui suit approfondit le lien qui unit le changement organisationnel et la communication.

2.2.3 Communication et changement organisationnel

Cette section présente trois manières de concevoir le changement et la communication : les approches narratives, le dialogue et les approches dialogiques et monologiques, le changement comme produit des textes et des conversations ainsi que le modèle des niveaux de changement. La communication et le changement organisationnel s'arriment de diverses manières.

2.2.3.1 Approches narratives des organisations et changement

Si la question de la création des organisations par la communication génère plusieurs études, théories et conceptions au sein du champ de la CO et de l'approche de la communication constitutive des organisations (CCO), l'intérêt pour la communication en sciences de la gestion se taille aussi une place avec ce qu'il est convenu de nommer l'« approche narrative », et ce, depuis le début des années 1990 (Rhodes et Brown, 2005). Ce tournant communicationnel s'opère dans le monde de la gestion sous l'appellation *storytelling* (Boje, 1991, 1995). À cet égard, Boje (1991) décrit l'organisation comme étant un système de narrations. Les narrations permettent de produire notamment le changement organisationnel.

Le *storytelling* relève d'une théorie, soit la théorie du paradigme narratif (TPN) (Barker et Gower, 2010). D'après Giroux et Marroquin (2005), c'est Fisher (1984, 1989) qui propose la narration comme paradigme de la communication humaine. À cet égard, « il suggère de définir l'homme non seulement comme un "homo sapiens", mais aussi comme un "homo narrans". Il pose que la communication humaine doit être considérée comme un phénomène historique et contextuel dans lequel des narrations sont en compétition les unes avec les autres » (*Ibid.*, 2005, p. 15). Pour les tenants de cette approche et ses principaux porteurs que sont Czarniawska et Boje (Giroux et Marroquin, 2005), la réalité sociale est un texte narratif.

La théorie de la TPN constitue, selon Barker et Gower (2010), un outil pertinent à considérer dans les projets de changements organisationnels ou de leadership. À titre d'exemple, la TPN avance notamment que tous les êtres humains sont des « raconteurs » (*storytellers*). Barker et Gower (2010) proposent un modèle où le récit peut augmenter la performance de la communication organisationnelle et, par ce fait, la performance de l'organisation. Il s'agit du *Storytelling Model of Organizational Communication* (STMOC). Dans ce contexte, les chercheurs font de la narration une méthode de communication à déployer afin d'améliorer les performances.

D'après Barker et Gower (2010), les histoires possèdent une force de persuasion en ce qu'elles sont porteuses des perspectives personnelles, interpersonnelles et organisationnelles. Si la méthode du *storytelling* est utilisée de manière efficace, elle peut réduire les incertitudes et fournir des balises aux événements en fournissant un contexte social aux membres de l'organisation (*Ibid.*, 2010).

Rhodes et Brown (2005), quant à eux, présentent un portrait des diverses contributions des approches narratives en gestion et en théorie organisationnelle. Après avoir introduit la notion de narration (ou récit), les chercheurs soulèvent les cinq zones de recherche où l'approche narrative est impliquée au sein des recherches en théorie organisationnelle, soit : le *sensemaking*, la communication, la politique et les questions de pouvoir, le changement et l'apprentissage ainsi que l'identité et l'identification (*Ibid.*, 2005). La valeur de cette approche, selon Rhodes et Brown (2005), réside dans ce qu'elle permet de comprendre les processus d'*organizing* et de considérer son impact sur les sciences de la gestion (*Ibid.*, 2005). Pour Alvesson et Kärreman (2000), Deetz (2003) et Rhodes et Brown (2005), son utilisation révèle l'expression d'un tournant linguistique qui s'opère dans le champ des sciences sociales ainsi qu'en études organisationnelles.

Dans l'approche narrative des organisations, il existe une différence entre le « discours » et le « Discours », selon Alvesson et Kärreman (2000). Le discours réfère

à la parole et aux textes au sein des pratiques sociales, tandis que le Discours, avec un « d » majuscule, réfère à un système d'idées (Alvesson et Kärreman 2000; Fairhurst et Putnam, 2004). Le terme « discours organisationnel », quant à lui, est défini comme un agglomérat de textes imbriqués dans la pratique de la parole et des écrits, mais aussi au sein des représentations visuelles et des artéfacts culturels (Grant, Hardy, Oswick et Putnam, 2004).

Boje (2001) affirme que les histoires au sein des organisations déconstruisent et reconstruisent, émergent, se réseautent et ne sont pas statiques. Les narrations sont des flux continus qui ne peuvent posséder de fin ou de fermeture. Elles sont des fragments ne possédant pas de cohérence en elles-mêmes : « There is no whole story to tell, only fragments, which even with retrospective sensemaking cannot find a plot that will make the fragments cohere[61]» (*Ibid.*, 2001, p. 86-87).

Boje (2001) propose le concept d'anti-narration. L'*ante*-narration permet de considérer ce qui se passe dans le présent, sans ouverture ni fermeture. L'analyse se porte donc davantage sur le flux présent des histoires ou des *storytelling* que sur une reconstitution de l'histoire. La reconstitution de l'histoire, selon Boje (2001), représente une réification de l'histoire collective, un récit consensuel. Or, l'*ante*-narration est tout le contraire, il porte les parcelles de l'histoire dans son mouvement propre.

La narration sert à la fois à construire l'organisation, dans la perspective processuelle, et un moyen de changement organisationnel, dans la perspective postmoderne. Dans les deux cas, la narration est le mouvement de changement.

[61] Traduction libre : Il n'y a pas toute une histoire à raconter, seulement des fragments qui, même avec la création rétrospective de sens, ne peuvent pas trouver une intrigue qui fera coïncider les fragments.

2.2.3.2 Modèle de la dynamique texte/conversation du changement

L'approche conceptuelle de la dynamique texte/conversation du changement s'arrime avec celle de Taylor ainsi que celle des principaux chercheurs, contributeurs et fondateurs de l'École de Montréal, soit Taylor et Van Every (2000), Taylor *et al.* (1996), Fairhurst et Putnam (2004) et Robichaud, Giroux et Taylor (2004).

À cet égard, Taylor (1993*b*) propose une théorie de la communication qui sous-tend une approche de changement organisationnel. Cette théorie permet notamment de concevoir l'organisation en changement comme une dynamique entre le texte et la conversation. Son travail permet de donner un cadre afin de comprendre et d'illustrer l'activité générale qui peut se produire au sein d'un changement téléologique. Il constitue un point de départ pertinent. La Figure 2.1 est une adaptation de l'essai de Taylor (1993*b*). Il exprime ces idées :

1. Cadran I : Lorsqu'une organisation ne subit pas de changement qui implique une révision de ses modes d'interaction ou de ses référentiels, qu'elle se mue à travers des textes et des conversations *déjà vus*, elle est « stabilisée » et davantage prévisible. Il s'agit de sa situation initiale, avant l'introduction de nouveaux textes ou de nouvelles conversations.

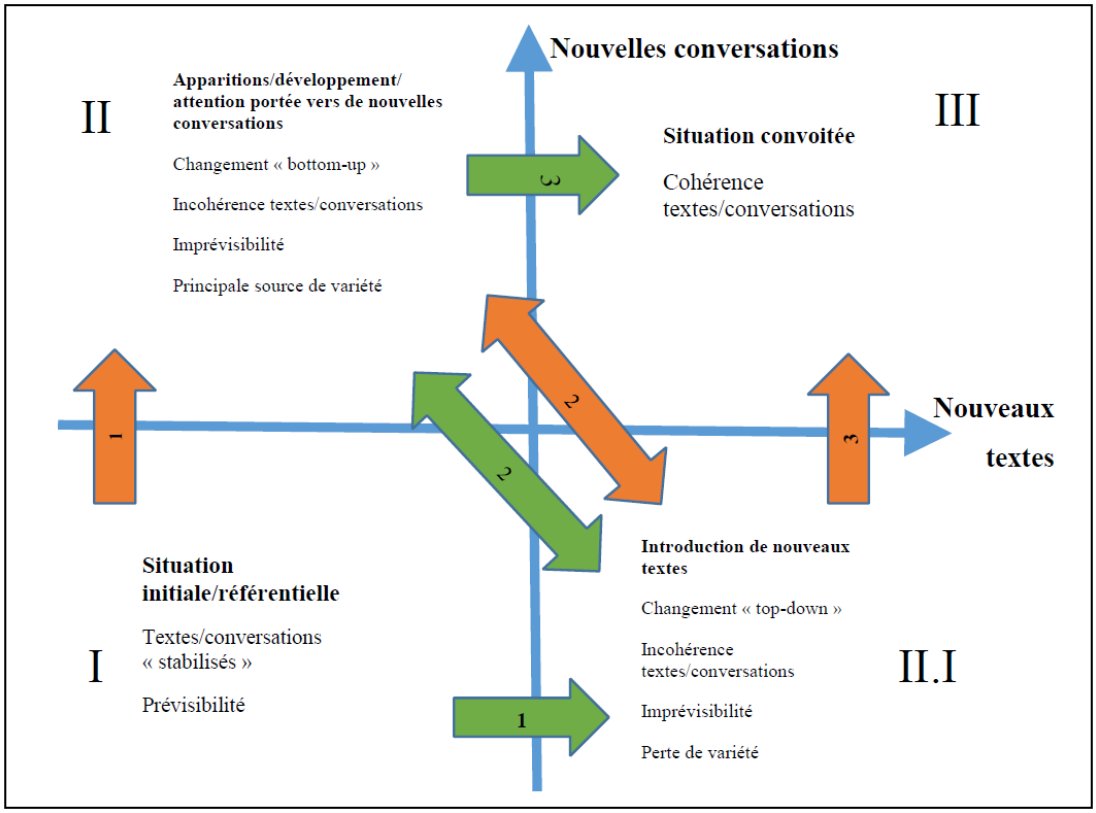
2. Cadrans II et II.I : Du moment où de nouveaux textes sont introduits au sein de la situation initiale (flèche 1), il s'opère alors un déséquilibre entre les textes et les conversations. Le changement introduit principalement par des textes consiste, d'après Taylor (1993*b*), en un changement de nature *top-down* en ce que les textes sont imposés aux conversations (flèche 2).

   Il y a un aller-retour possible entre les textes et les conversations, les uns modifiant les autres, si la conversation est encouragée dans un processus dit « abductif ». De la même manière, si de nouvelles conversations sont introduites dans un premier temps (flèche 2), le même déséquilibre apparaît, mais le changement est plutôt perçu comme un effet *bottom-up* puisqu'il part des conversations pour faire l'objet d'un texte.

3. Cadran III : Il s'opère donc une dynamique entre les textes et les conversations (flèches 2) et tant que les textes et les conversations ne

sont pas alignés, le changement n'est pas opéré et l'organisation demeure, en grande partie, imprévisible. Il importe de préciser que cette imprévisibilité peut s'amenuiser, mais ne peut se dissoudre. Enfin, passer de la conversation au texte peut engendrer de la perte de variété (de richesse) au niveau des contenus, des idées et de la dynamique. Enfin, la situation souhaitée est donc une cohérence entre les textes et les conversations (flèches 3).

Figure 2.1
Dynamique texte/conversation dans un contexte d'introduction de nouvelles conversations et de nouveaux textes (Adapté de Taylor, 1993b)



Source : Lagacé (2017), adaptation du texte de Taylor, 1993b.

D'après l'essai théorique de Taylor (1993*b*), il y a aussi une dialectique qui s'opère entre la situation initiale, l'introduction de nouveaux textes et la considération de nouvelles conversations qui modifient les textes. Cette modification interactive du texte et de la conversation est nommée « changement abductif ». Cette dynamique relie les cadrans I, II et II.I. D'après Taylor (1993*b*), le changement est continu et sans fin, car la variété des conversations est toujours plus grande que celle des textes.

Enfin, la conception de la communication de Taylor (1993*a*) repose sur un processus de co-orientation impliquant tant des êtres humains que des non-êtres humains, soit des objets tels que des documents, une activité, un objectif, en « contexte conversationnel ». Les individus se coordonnent, se co-orientent dans le « flux » communicationnel. L'une des hypothèses du modèle de Taylor (1993*b*) est que toute communication est filtrée, même celles qui s'opèrent en face à face. Selon Taylor et Cooren (1997) ainsi que Taylor et Van Every (2000), le processus de co-orientation est l'une des pierres angulaires de l'engagement des acteurs au sein d'une activité coordonnée. Si tout paraît bien fonctionner, c'est qu'il y a « […] du travail continu de mise en cohérence, d'ajustement mutuel, de co-orientation » (Grosjean et Bonneville, 2011, p. 147).

2.2.3.3 Approches monologiques et dialogiques et changement organisationnel

À travers cette recension de la littérature, deux modes, approches ou dynamiques de changement se campent : monologique et dialogique. Selon Arnaud (2011) et Jabri (2012, 2016), les logiques dialogiques et monologiques se retrouvent au sein d'un même système et cohabitent en plusieurs lieux. La communication dans le changement organisationnel est composée de ces deux modes. Arnaud (2011) et Jabri (2012) distinguent ces deux formes de communication dans le changement organisationnel.

De manière générale, la communication monologique traduit la vision dominante et promulgue une manière d'opérer le changement et de le conduire. Son utilisation tend à réduire les possibilités d'appropriation et celles de voir émerger un autre modèle ou d'autres manières de faire plus adapter aux acteurs. La communication est du haut vers le bas (*top-down*) (Arnaud, 2011). Pour Jabri (2012), cette manière de conduire le changement tend, entre autres, à annihiler les possibilités d'apprentissage et à diminuer les chances de voir émerger d'autres manières de faire au sein de l'organisation. Ce mode relève de la communication planifiée (Giroux, 1998) qui a pour objectif principal

de fournir un cadre de référence aux acteurs. La communication planifiée prend souvent la forme d'un décret et consiste en un outil de persuasion élaboré par les dirigeants.

La mise en œuvre d'un changement à l'aide d'un mode monologique fait fi de la capacité et de la nécessité pour les acteurs à l'interpréter pour produire du sens. En cela, Giroux (1998) définit en ces termes ce qu'est ce mode :

> Cette démarche de communication monologique du changement peut se faire selon diverses stratégies : la coercition par l'imposition d'un nouveau langage, l'acculturation par la formation à un nouveau style d'organisation, la séduction par la « vente » d'une nouvelle version de la narration de l'organisation (*Ibid*., 1998, p.6).

Souvent, les déclarations sont faites alors que les effets sur les opérations ne sont pas connus. Si une distance manifeste, une « déconnexion », est présente entre les messages envoyés et les contextes d'interprétation, Giroux (1998) observe que le changement peut ne pas se produire.

Quant au mode dialogique, Bushe et Marshak (2009) définissent la perspective comme une manière de considérer l'ensemble du système dans une relation dynamique qui se crée à travers les diverses voix, histoires partagées et plusieurs perspectives portées sur la réalité :

> […] is a conscious intent to engage the whole system in dialog and synergistic relationships in such a way that: mental models are surfaced; new knowledge, structures, processes, practices, and stories are collaboratively created and shared; and diverse stakeholder voices and perspectives are heard[62] (*Ibid.*, 2009, p. 361).

[62] Traduction libre : [La perspective dialogique] est une intention consciente d'engager l'ensemble du système dans des dialogues et des relations synergiques de telle sorte que les modèles mentaux émergent; les nouvelles connaissances, les structures, les processus, les pratiques et les histoires sont créés et partagés de façon collaborative; et les diverses voix et perspectives des parties prenantes sont entendues.

Bartunek et Woodman (2015), à l'instar de Hazen (1993), réfèrent à une approche polyphonique du changement comme perspective dialogique. Cette perspective met l'accent sur ce que les acteurs veulent voir émerger plutôt que sur les problèmes à régler, qui caractérisent les approches dites « anciennes ». L'approche polyphonique insiste aussi sur l'importance de l'ouverture à tous les discours, convergents et divergents afin de comprendre le changement et le construire.

Pour Fairhurst et Putnam (2004) et Taylor et Van Every (2000), le dialogue et la conversation, sans être des synonymes, sont des concepts voisins en ce qu'ils réfèrent à un ensemble d'interactions produites par la parole et l'échange de messages entre deux personnes ou plus. Les études sur le dialogue dans les organisations se concentrent sur un mode de communication qui construit la mutualité à travers la conscience des uns et des autres et comme une instance où l'interaction se déroule (Grant *et al.*, 2004). Le dialogue comme pratique est souvent soutenu par une méthode qui permet la tenue d'une conversation (Isaacs, 1993). La particularité de la conversation se trouve dans le fait qu'elle puisse transcender le temps (Grant *et al.*, 2004). Elle est en flux continu et sans fin (Jabri, 2012, 2016; Jabri, Adrian et Boje, 2008).

La communication dialogique ouvre la voie à de nombreuses et à de nouvelles manières de concevoir la réalité (Bushe et Marshak, 2015; Jabri, 2012). Elle permet de lier entre elles plusieurs voix et expériences et s'appuie sur la multiplicité des points de vue pour construire le changement. Ancré dans une perspective interactionniste, ce type de communication est compris comme une communication verbale et non verbale à travers laquelle les êtres humains construisent socialement leur réalité (Arnaud, 2011). Arnaud (2011) aborde la communication dialogique comme étant une manière de communiquer qui prend en compte un ensemble d'éléments :

> […] la communication dialogique va plus loin que la seule mise en commun des connaissances de chacun. Elle est « création interactive de significations » dans lesquelles les histoires, les métaphores et les rites tiennent une place importante (*Ibid.*, 2011, p. 18).

Le mode dialogique de communication consiste en un outil d'amélioration continue où s'opèrent des ajustements mutuels (Arnaud, 2011). Cette forme de communication constitue un processus « organisant » en lui-même. Le dialogue apparaît donc comme une approche de transformation organisationnelle qui remet l'être humain au centre de la construction de la réalité.

Giroux (1998) s'intéresse à la mise en œuvre du changement dialogique qu'elle définit comme étant « essentiellement délibératoire » qui va plus loin que l'échange d'information, car cette manière de mettre en œuvre permet la « coopération dans la construction du sens de l'action ». Ce mode possède cinq étapes : la traduction des textes et des discours en contexte, l'opérationnalisation de ces derniers, leur appropriation et leur institutionnalisation.

Les développements théoriques de Bushe et Marshak (2013, 2014*a*, 2014*b*, 2015) s'inscrivent dans cette perspective où le développement organisationnel est compris comme un processus dialogique. L'approche dialogique du changement organisationnel repose sur huit prémisses[63]:

1. « La réalité et les relations sont socialement construites.
2. Les organisations sont des systèmes de fabrication de sens.

[63] Traduction libre :
1. « Reality and relationships are socially constructed.
2. Organizations are meaning-making systems.
3. Language, broadly defined, matters. Words, writings, and symbolic forms of expression do more than report or convey meaning; they create meaning.
4. Creating change requires changing conversations. The social construction of reality occurs in the conversations and communications people have with each other every day.
5. Structure participative inquiry and engagement to increase differentiation before seeking coherence.
6. Groups and organizations are continuously self-organizing. Following ideas from complexity science, conceiving organizations as self-organizing, emergent systems are emphasized over thinking of organizations as organic, open systems.
7. Transformational change is more emergent than planned. Transformational change cannot be planned in the way change management attempts to implement changes toward some rationally predetermined outcome.
8. Consultants are a part of the process, not apart from the process. OD consultants cannot stand outside the social construction of reality, acting as objective observers or independent facilitators of social interaction. Their mere presence is part of the discursive narrative that influences the meaning making taking place ».

3. La langue définit les questions. Les mots, les écrits et les formes symboliques d'expression font plus que signaler ou transmettre le sens, ils créent un sens.
4. La création de modifications requiert l'évolution des conversations. La construction sociale de la réalité se produit dans les conversations et les communications que les gens ont entre eux chaque jour.
5. Organiser une recherche et un engagement participatifs pour accroître la différenciation avant de rechercher la cohérence.
6. Les groupes et les organisations s'organisent en permanence. Les idées qui découlent de la science de la complexité, la conception des organisations comme des systèmes émergents auto-organisés, sont mises en avant en pensant aux organisations comme des systèmes organiques et ouverts.
7. Le changement transformationnel est plus émergent que prévu. Le changement ne peut pas être planifié dans la façon dont la gestion du changement tente de mettre en œuvre des changements vers un résultat rationnellement prédéterminé.
8. Les consultants font partie du processus, indépendamment du processus. Les consultants en DO ne peuvent pas rester à l'écart de la construction sociale de la réalité, en tant qu'observateurs objectifs ou facilitateurs indépendants de l'interaction sociale. Leur simple présence fait partie du récit discursif qui influence la signification qui se déroule ». (Bushe et Marshak, 2015, p. 17-18)

Dans leur ouvrage collectif, Bushe et Marshak (2015) mettent de l'avant que le changement doit être compris comme étant essentiellement porté par des processus conversationnels. Le dialogue, pris comme conversation ou communication, constitue le changement (Jabri, 2012; Jabri et *al.*, 2008). D'après Isaacs (1993), la discipline du dialogue est centrale pour le changement organisationnel, car elle comporte la promesse d'être un moyen de faire la promotion de la réflexion collective et de la communication.

Cette façon de percevoir le changement et l'être humain requiert de reconsidérer la gestion du changement organisationnel de manière à soutenir et à animer des dialogues permettant la prise en compte des multitudes d'interprétations possibles (Jabri *et al*., 2008), ainsi que l'appropriation. Si la conversation est un processus sans fin, c'est dans la polyphonie que se traduit la réalité construite sur laquelle il est dès lors possible d'agir (*Ibid.*, 2008). Les auteurs poursuivent et affirment qu'un changement significatif

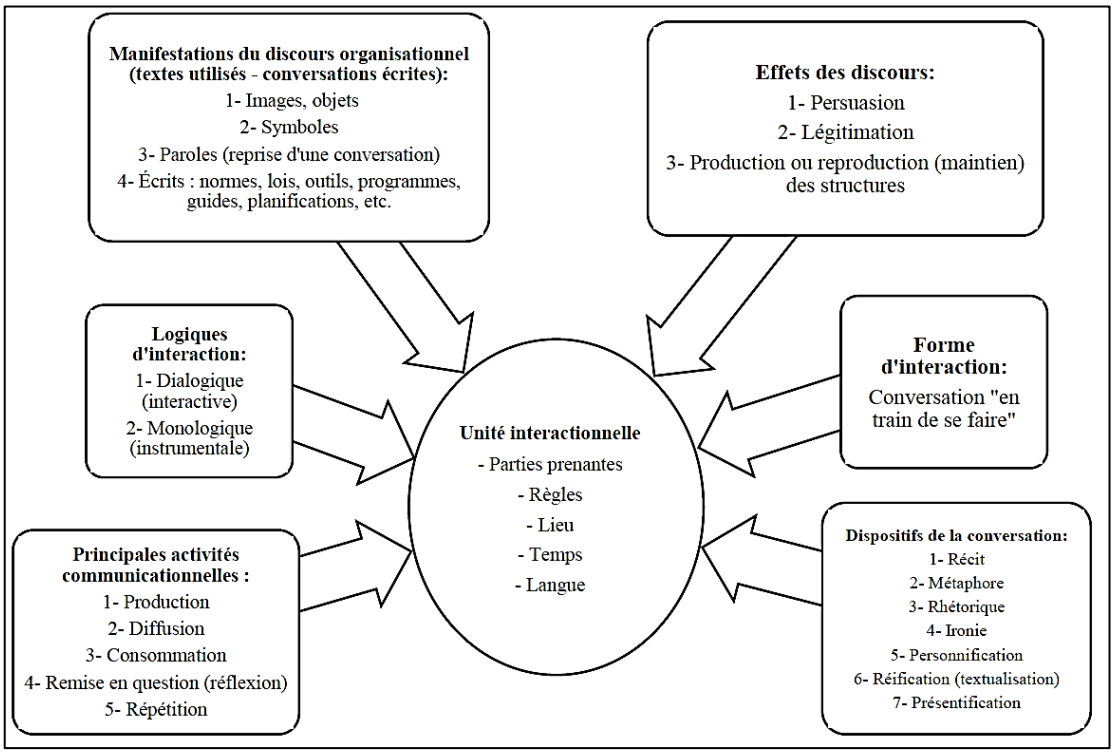
se produit à un niveau davantage systémique et qu'ils reconnaissent l'importance de considérer l'espace communicationnel. Ce dernier constitue le niveau d'intervention pour les acteurs (Jabri *et al*., 2008). Cette idée d' « espace communicationnel » rejoint notamment celle de Grant et Marshak (2011).

2.2.3.4 Modèle des niveaux de discours du changement

Pour Grant et Marshak (2011), le changement organisationnel se conçoit sous l'angle de dynamiques dialectique et dialogique qui s'opèrent entre les textes et les conversations au sein d'une « unité interactionnelle ». Les discours sont composés de textes interdépendants qui « meublent » ou « habitent » l'interaction sociale. Les textes quant à eux, sont des images, des objets, des symboles, des paroles reprises et des écrits (normes, lois, outils, programmes, guides, planifications, à titre d'exemple) (*Ibid.*, 2011).

La figure 2.2 reprend les éléments mentionnés dans leur article de 2011 et les greffe à ce qui peut être nommé « unité interactionnelle » (*Ibid.*, 2011). Ces éléments sont constitutifs d'une approche communicationnelle du changement.

Figure 2.2
Éléments constitutifs d'une approche communicationnelle du changement
(Adapté de Grant et Marshak, 2011)



Source : Lagacé (2017), adaptation du texte Grant et Marshak, 2011.

Grant et Marshak (2011) et Marshak et Grant (2011) mettent de l'avant que les discours organisationnels sont composés de textes (écrits, images, symboles, actes de langage ou références à d'autres discours) interdépendants. Grâce aux pratiques de production, de diffusion et de consommation, ils se transforment ou permettent de faire exister des idées et des projets. Ces textes remettent en question, permettent le changement ou suscitent des réactions et des transformations de discours. Les discours sont un amalgame de textes façonnés dans l'interaction sociale et forment le discours organisationnel (Grant *et al.*, 2004; Grant et Marshak, 2011).

Les discours produisent des effets sur les acteurs grâce à l'utilisation par ces derniers de certaines modalités, tel le récit, la métaphore, la rhétorique, l'ironie, la personnification et la réification. En plus de participer à forger le sens, l'ensemble de

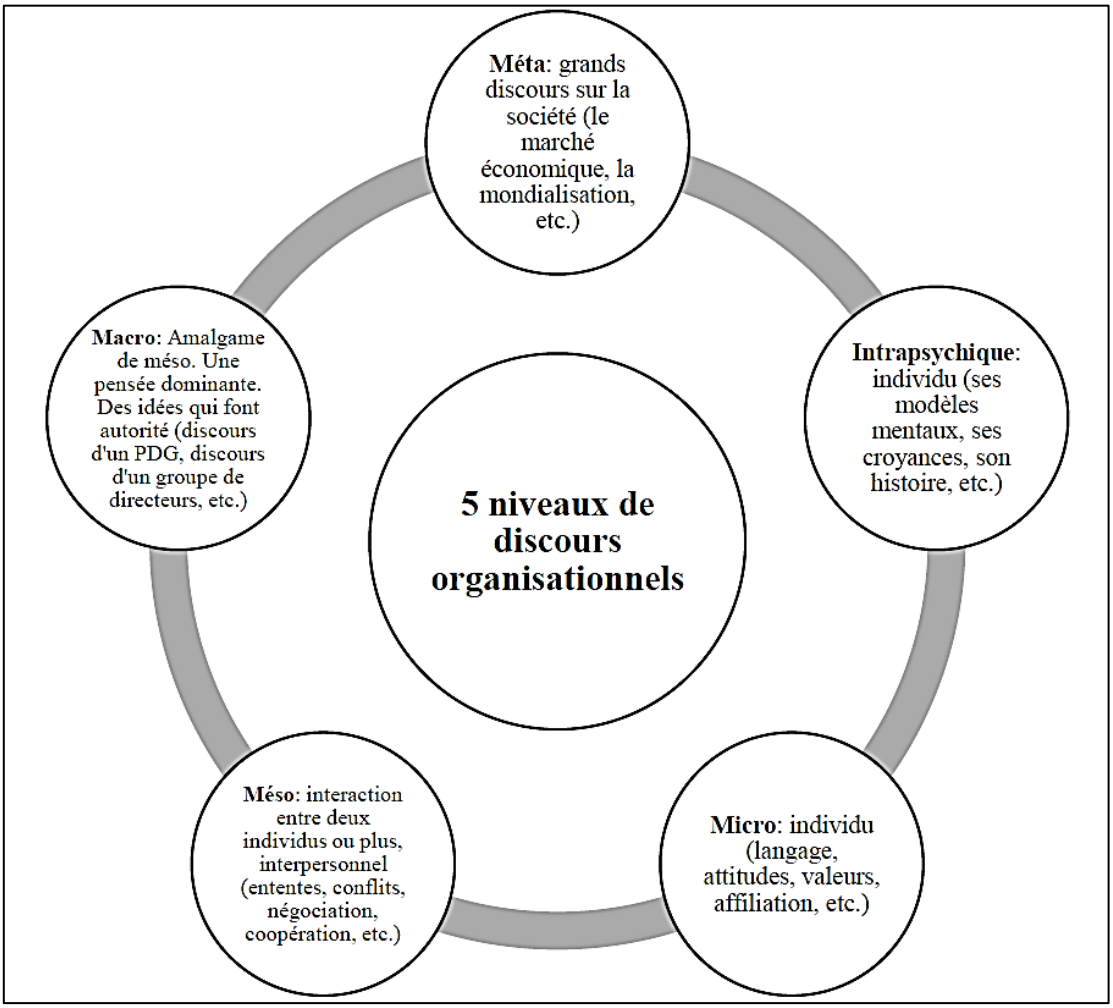
ces dispositifs contribue à persuader, à rendre légitimes, à produire et à reproduire les structures de l'organisation.

L'interaction sociale consiste en un processus par lequel les acteurs se construisent et collaborent à l'édification et au maintien d'une réalité sociale commune (Grant et Marshak, 2011). Selon Grant et Marshak (2011), la conversation est la principale forme d'interaction et consiste en un échange linguistique continu entre deux acteurs ou plus au sein d'une unité interactionnelle. Cette unité est façonnée par cinq éléments : le temps, le lieu, la langue, les contraintes (règles) et les participants. Ce sont les interactions sociales sous toutes leurs formes qui constituent la structure sociale, soit l'organisation.

Grant et Marshak (2011) présentent la notion de discours comme ayant un rôle central dans la constitution de la réalité, car ils sont créateurs de valeurs, d'identités, de règles et de procédures. Ils façonnent aussi ce qui peut être dit et qui peut le dire. Les auteurs expliquent que les discours, dans une boucle de récursivité sans fin, créent les contextes qui créent les discours.

Selon Grant et Marshak (2011) et Marshak et Grant (2011), cinq niveaux de discours organisationnels constituent le changement. Ces lieux, représentés dans la figure 2.3, sont intrinsèquement liés, possèdent leurs propres caractéristiques et s'interinfluencent.

Figure 2.3
Les cinq niveaux de discours organisationnels liés au changement



Source : Lagacé (2017), adaptation du texte Grant et Marshak, 2011.

Le niveau « intrapsychique » concerne l'acteur en tant que tel, soit son histoire, ses croyances, ses modèles mentaux, son identité et ses modes relationnels. Il s'agit du « sous-texte » de l'interaction sociale (Grant et Marshak, 2011; Marshak et Grant, 2011). Les discours intrapsychiques se manifestent par des histoires internalisées chez l'acteur. L'ensemble influence ses interactions et actions. Le second lieu est le « micro ». Il regroupe l'ensemble des attitudes et des valeurs, des orientations et des affiliations de l'acteur. Il se révèle par le langage utilisé par l'acteur et ses formes : « Personal level discourses include a consideration of the language in use by

individuals, including favored concepts and topics as well as influence strategies, impression management, and rhetorical methods[64] » (Marshak et Grant, 2011, p. 3).

Le troisième niveau, quant à lui, est le « méso ». Il est reconnu comme étant le plus significatif à l'égard du changement organisationnel, car il concerne les interactions, les dynamiques interpersonnelles et le groupe. Ce lieu de discours organisationnel est façonné par l'ordre social organisationnel et produit à son tour de nouvelles normes ou ordre social au sein des interactions de tous les jours. D'après Grant et Marshak (2011), le méso constitue le niveau approprié pour produire un changement organisationnel effectif et faciliter son implantation. Pour Marshak et Grant (2011), il s'agit d'un « contexte localisé » ou « localisable » où les acteurs sont en interaction sur une base régulière. Il peut être un département, une division ou un groupe de personnes, à titre d'exemple (Marshak et Grant, 2011).

L'avant-dernier niveau est le « macro ». De manière générale, il consiste en un amalgame de « méso ». Il s'agit de la pensée dominante de l'organisation qui transcende les différentes parties prenantes. Il contribue à persuader les acteurs à l'égard du changement et est porteur des valeurs organisationnelles. Les discours organisationnels sont formés de sujets divers tels que la mission, les stratégies, les valeurs, les manières de faire ainsi que les pratiques organisationnelles et les perspectives collectives (Grant et Marshak, 2011; Marshak et Grant, 2011).

Le dernier lieu de discours est celui du « méta ». Il comporte l'ensemble des méta conversations, des méta discours, tels que « le marché », « la mondialisation » ou encore « l'organisation ». Il est du domaine socioculturel et, en cela, il se situe au sein de la société et concerne plusieurs institutions. Ce niveau demeure le lieu de diffusion

[64] Traduction libre : Les discours de niveau personnel incluent une considération de la langue utilisée par les individus, y compris les concepts et sujets privilégiés ainsi que les stratégies d'influence, la gestion des impressions et les méthodes.

des manières « standards » de considérer les phénomènes (Grant et Marshak, 2011; Marshak et Grant, 2011).

Enfin, les cinq niveaux de discours organisationnels s'inscrivent dans une pensée intégrée des dyades micro-macro et interne-externe, de même que dans la triade temporelle passé-présent-futur. Ainsi, Marshak et Grant (2011), tout comme Alvesson et Kärreman (2000) et les chercheurs du champ de la CCO, invitent leurs lecteurs à concevoir que l'ensemble des niveaux de discours se retrouve, en fin de compte, sur un même niveau et se joue, finalement, toujours au sein d'une unité interactionnelle « en train de se faire », dans le présent. À cet égard, la triade des espaces temporels se retrouve dans le présent.

Le modèle des cinq niveaux de discours liés au changement organisationnel de Grant et Marshak (2011) constitue une invitation à considérer la complexité des interactions, leur production, leur influence et leur rôle dans la construction du changement. Ils insistent sur l'importance du niveau méso comme étant le contexte localisé du changement. Ce contexte génère les objets de discussion et, ainsi, les idées qui influencent les conversations des acteurs impliqués dans le changement et l'ensemble des autres niveaux de discours. Pour eux, le changement est donc constitué de plusieurs discours interreliés où les trois espaces temporels, le passé, le présent et le futur se fondent en un seul moment, soit le présent. Cette boucle de récursivité et les logiques dialectiques et dialogiques qui s'opèrent entre les conversations, les textes et le contexte jouent un rôle central dans la constitution de la réalité.

2.2.4 Approche communicationnelle du changement

Plusieurs modèles issus du champ de la communication organisationnelle sont pertinents afin d'apporter un éclairage sur les phénomènes qui se produisent. Les modèles se trouvent pour la plupart au sein de deux perspectives : une perspective classique et une autre constitutive de la communication. Étant donné l'implication des

employés dans la révision des processus de production, la perspective constitutive de la communication dans le changement s'avère être une lanterne appropriée afin d'étudier le changement planifié dans ses dynamiques émergentes.

La perspective constitutive remet en question la propension à considérer et à parler des organisations comme si elles existaient en dehors des gens (Boden, 1994; Papa *et al*., 2008). Elle conteste la vision d'une organisation comme entité réifiée, comme un fait établi et un objet physique possédant des frontières tangibles (Mayère, 2009; Pace et Faules, 1989; Putnam et Pacanowski, 1983). Cette conception de l'organisation permet notamment de prendre les contextes, les situations et les événements le plus souvent comme des éléments neutres, artificiels ou figés (Deetz, 2003).

Les approches dialogiques mettent de l'avant des dynamiques qui sous-tendent le changement comme processus continu et sans fin (Bushe et Marshak, 2015). Le mode dialogique d'interaction consiste en un outil d'amélioration continue où s'opèrent des ajustements mutuels (Arnaud, 2011). La logique dialogique permet de faire le changement dans la pluralité en favorisant la prise de parole de tous les acteurs concernés (Bushe et Marshak, 2015).

À travers cette recension de la littérature, force est de constater qu'aucun modèle de la communication constitutive du changement organisationnel ne s'adresse à la problématique particulière du changement planifié de type *Lean* vécu en contexte municipal québécois. De plus, le niveau méso du discours organisationnel de Grant et Marshak (2011) peut bénéficier de précisions à l'aide de notre étude qui vise notamment à apporter une contribution en tentant de comprendre comment les employés municipaux à travers leurs interactions construisent le changement planifié.

2.3 CONCEPTS SENSIBILISANTS STRUCTURANTS

La recherche doctorale vise à explorer et à décrire en profondeur la mise en œuvre d'un changement organisationnel planifié de type *Lean* qui se produit dans l'administration publique municipale. L'objectif du projet de changement est notamment de réduire les dépenses publiques de l'administration par la standardisation des processus opérationnels et l'amélioration continue des processus de production des services. Les responsables de la Ville invitent les employés municipaux à la participation, à la mobilisation, à la collaboration et au développement d'une « bonne communication » entre les services.

Cette revue de littérature a pour but d'identifier des concepts sensibilisants qui représentent autant de repères afin de comprendre et d'éclairer les phénomènes étudiés en vue de répondre aux objectifs de cette recherche doctorale. Deux champs sont couverts : le changement organisationnel ainsi que la communication organisationnelle. De manière générale, la revue du champ du changement organisationnel permet de classer les diverses contributions en trois approches du phénomène par les processus : planifié, émergent et hybride.

Le changement planifié se met en place selon un programme prédéfini. Le processus de mise en œuvre est séquentiel et plusieurs dispositifs sociotechniques sont déployés, correspondant ainsi aux modèles et aux méthodes classiques de gestion du changement (Autissier *et al*., 2010). Diffusé par la haute direction, le changement planifié est de nature *top-down* et n'est pas issu d'une négociation avec les membres de l'organisation responsables de son opérationnalisation. Le processus de changement est perçu comme un trajet linéaire, une série d'actions planifiées menées par les gestionnaires. Une fois ces diverses étapes identifiées du changement, il s'avère possible de le conduire (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010).

La perspective émergente, quant à elle, conçoit le changement comme étant un processus continu, inhérent à l'action, situé au sein même des activités de gestion quotidienne (Soparnot, 2004; Tsoukas et Chia, 2002). Elle appelle à la considération des dimensions micro-macro et de l'action humaine dans la construction du changement. Elle invite les gestionnaires à remettre au centre l'acteur et sa capacité à modifier et à contribuer au développement de son environnement.

L'approche hybride ouvre la voie à la conciliation des deux premières perspectives dans la gestion du changement en offrant aux acteurs une vision intégrative à la fois planifiée et émergente. Portée notamment par Langley et Denis (2006), cette vision intégrée du changement organisationnel permet de considérer à la fois les aspects émergents et sociaux et les éléments structurés propres aux approches prescriptives.

Afin d'explorer les processus et les dynamiques d'interactions propres à la participation des personnes à la construction d'un changement planifié, il s'avère pertinent de tirer profit des approches communicationnelles du changement et de l'organisation. À cet égard, deux grandes approches se démarquent dans la littérature, l'une constitutive et l'autre classique ou fonctionnaliste. Les théories et études contributives et issues de la perspective dite « constitutive » (Cooren, 2015; Kuhn, 2005) présentent notamment les processus de communication comme créateurs de l'organisation.

La communication, selon une perspective classique, planifiée et verticale, est considérée comme un lieu de diffusion de messages et d'informations entre un émetteur et un récepteur. Selon Giroux (1998), la communication planifiée opère sous forme de décret ou d'exhortation et vise à protéger l'image de l'organisation :

> La communication planifiée est présentée comme un outil d'explication et de persuasion, un instrument de mobilisation utilisé par les gestionnaires pour faire comprendre le changement, le faire accepter et provoquer l'adhésion des membres de l'organisation à sa mise en œuvre » (*Ibid.*, 1998, p. 3).

De plus, selon les deux approches de la communication organisationnelle, la dynamique de mise en œuvre du changement peut être approchée selon deux logiques : une logique monologique et une logique dialogique (Arnaud, 2011; Jabri, 2012). Ces deux logiques de communication sont utilisées afin d'éclairer les événements organisationnels auxquels s'ajoutent les concepts de changement planifié et de changement émergent.

Le changement dialogique ou émergent, quant à lui, réfère aux écrits de Bushe et Marshak (2009), de Hazen (1993), d'Isaacs (1993) et de Jabri (2012) qui définissent la perspective dialogique du changement organisationnel. Ils affirment que cette perspective est une manière de considérer l'ensemble du système dans une relation dynamique qui se crée à travers les diverses voix, histoires partagées et plusieurs perspectives portées sur la réalité :

> […] is a conscious intent to engage the whole system in dialog and synergistic relationships in such a way that: mental models are surfaced; new knowledge, structures, processes, practices, and stories are collaboratively created and shared; and diverse stakeholder voices and perspectives are heard[65] (Bushe et Marshak, 2009, p. 361).

Cette perspective insiste aussi sur l'importance de l'ouverture à tous les discours, convergents et divergents, et sur la création de nouvelles conversations qui permet des ajustements mutuels sous-jacents à l'amélioration continue et qui peut permettre la négociation et l'appropriation. L'appropriation du changement s'effectue à travers la communication prise comme participation des acteurs aux débats et aux discussions, selon Gléonnec (2003).

[65] Traduction libre : [La perspective dialogique] est une intention consciente d'engager l'ensemble du système dans des dialogues et des relations synergiques de telle sorte que les modèles mentaux émergent; les nouvelles connaissances, les structures, les processus, les pratiques et les histoires sont créés et partagés de façon collaborative; et les diverses voix et perspectives des parties prenantes sont entendues.

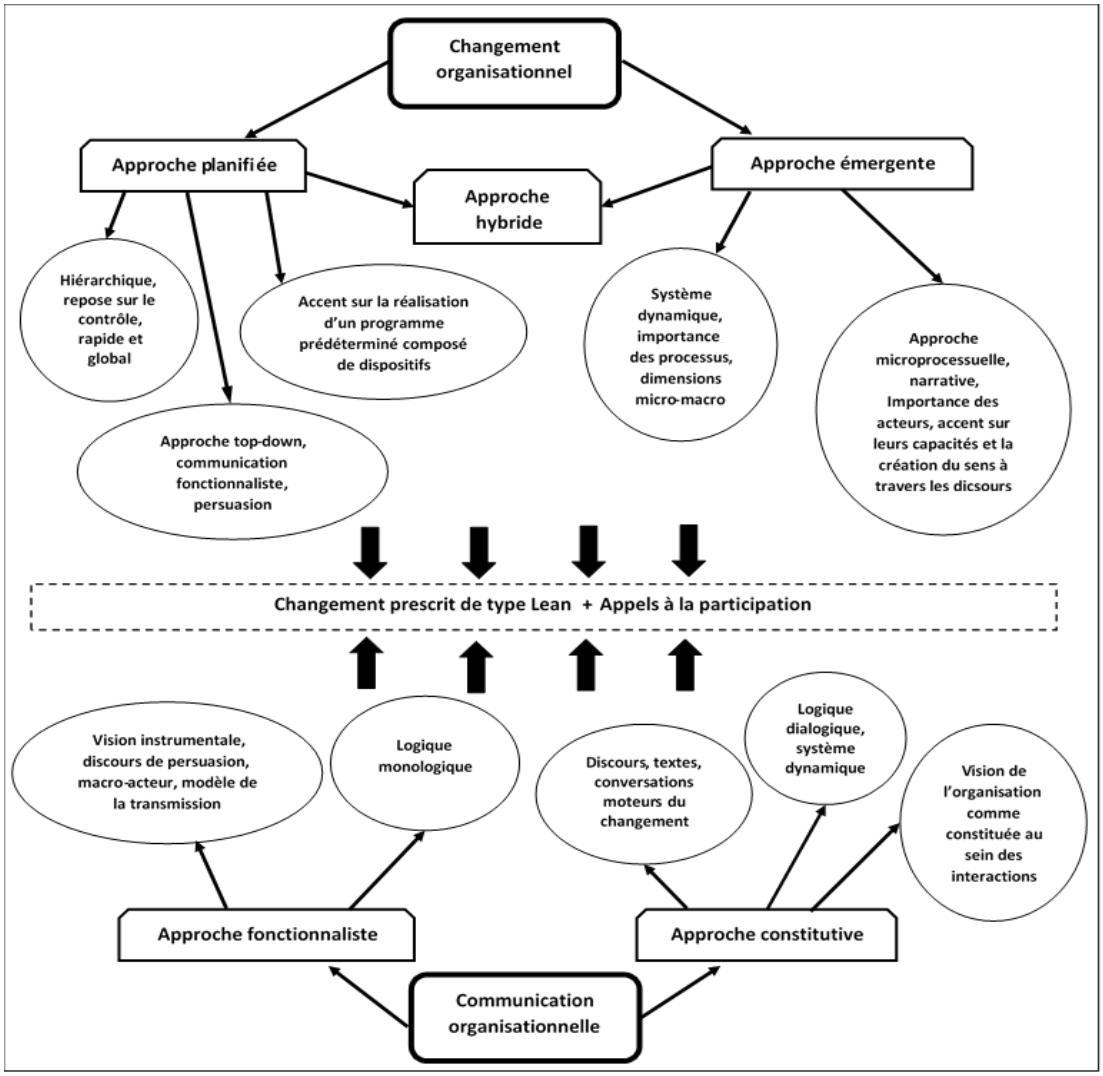
Dans un processus de mise en œuvre du changement, Giroux (1998) révèle que la communication permet l'interprétation et l'appropriation du changement par les acteurs. D'après Giroux (1998), une convergence s'établit parmi les chercheurs en CO quant au fait « […] de placer la communication au cœur du processus de changement » (*Ibid*., 1998, p. 3). L'appropriation se concrétise au sein d'interactions entre les acteurs impliqués, invités à participer au changement dans un mode dialogique.

À cet égard, l'organisation demeure un processus continuel de mise en forme qui se fait à travers les interactions et non une entité réifiée aux frontières tangibles (Putnam *et al*., 2009). Ainsi, c'est une perspective hybride du changement (émergent et planifié) alliée à une perspective communicationnelle qui est mise de l'avant pour éclairer les phénomènes organisationnels.

Cette recherche requiert une approche micro processuel et macro du changement et de l'organisation « en train de se faire » en considérant le niveau méso, soit celui des interactions, lieux des conversations entre les acteurs, notamment issus des travaux de Grant et Marshak (2011). Cet alignement permet de considérer les deux principaux groupes d'acteurs qui sont impliqués dans le projet de changement ainsi que leurs interactions, soit les gestionnaires – qui incluent les membres de la direction générale et les directions de services – ainsi que les employés.

Sous forme de carte conceptuelle, la figure 2.4 qui suit présente, dans l'essence, les principaux concepts sensibilisants, leurs principales approches et dimensions ainsi que leurs liens potentiels qu'ils ont entre eux dans le contexte d'une démarche de changement de type *Lean*. Elle fait ressortir les principaux concepts sensibilisants qui peuvent soutenir l'exploration des cas de la municipalité.

Figure 2.4
Cartographie des principaux concepts sensibilisants



Source : Lagacé (2020).

2.4 QUESTIONS DE RECHERCHE

Selon Maxwell (2012), la question de recherche vise à exprimer l'intention de la recherche, c'est-à-dire ce que l'étude permettra d'apprendre ou de comprendre. Pour l'auteur, cette question possède deux fonctions : elle relie les objectifs et le contexte théorique et elle sert à guider la conduite de la recherche afin d'assurer une relation cohérente entre les méthodes employées. Prévost et Roy (2015) résument la pensée de Maxwell en affirmant que la question de recherche constitue « […] le cœur de la

stratégie de recherche. C'est l'élément qui relie l'ensemble des autres composantes de la stratégie » (*Ibid.*, 2015, p. 62).

Dans un contexte de recherche exploratoire et descriptive, notre question de recherche se traduit comme ci : Comment les acteurs, à travers leurs interactions - communication, conversations, discours, dialogue - construisent-ils un changement planifié de type *Lean* au sein d'une administration municipale québécoise?

Nos sous-questions sont :

1. Quels sont les types d'interactions qui sous-tendent le changement?
2. Quelles sont les dynamiques interactionnelles qui sous-tendent le changement?
3. En quoi et comment le contexte influence-t-il les interactions?

TROISIÈME CHAPITRE
CADRE OPÉRATOIRE

If you want to understand how a lion hunts, don't go to the zoo. Go to the jungle.
Jim Stengel

3.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Selon Maxwell (2012) et Prévost et Roy (2015), les objectifs de recherche peuvent répondre à trois catégories d'intérêts : personnels, pratiques et théoriques. Les objectifs personnels, selon Maxwell (2012), sont issus de la motivation, des désirs ou des besoins personnels du chercheur. Ils peuvent avoir des liens ténus ou forts avec les deux autres types d'objectifs ainsi que le projet de recherche. Les objectifs pratiques représentent ce qui doit être ou devrait être accompli, tel que changer une situation ou rencontrer un objectif (*Ibid.*, 2012). Les objectifs théoriques sont liés, quant à eux, au développement des connaissances.

En cela, l'engagement dans cette recherche est d'abord motivé par une intention de réorientation de carrière professionnelle, soit de passer de la gestion du développement local à la gestion du développement organisationnel et, de manière plus précise, au sein des organisations publiques. Cette étude est aussi liée à une observation faite, au cours de 20 ans de pratiques professionnelles, de la propension des acteurs du terrain à se considérer difficilement comme coproducteurs du système dans lequel ils sont, à percevoir que leurs actions et leurs discours construisent la société et les organisations actuelles. L'objectif personnel est donc de remettre au centre des pratiques et des théories de gestion, les êtres humains en interaction et les dimensions sociales enracinées dans une perspective profondément humaniste.

Pour le monde de la pratique, ce projet de recherche vise à soutenir les acteurs dans leurs actions de transformations organisationnelles par le biais de l'élaboration d'un modèle pouvant fournir des repères afin d'interroger de manière cohérente les logiques du changement ainsi que les aspects dispositifs qui soutiennent l'appropriation. La

recherche comporte aussi des recommandations adressées aux gestionnaires désireux de gérer une mise en œuvre d'un changement planifié en développant une démarche participative.

Du côté des objectifs théoriques, cette recherche permet d'explorer et de décrire en profondeur le processus de mise en œuvre d'un changement organisationnel planifié de type *Lean* au sein d'une administration municipale québécoise, d'une part, et de comprendre comment les acteurs en interaction construisent ce changement, d'autre part. En cela cette étude tire profit des avancées en communication organisationnelle en portant un regard sur les modes monologiques et dialogiques ainsi que sur les dynamiques et activités qui sous-tendent le changement. Afin de répondre à ces objectifs, notre recherche s'appuie sur une démarche holistico-inductive et exploratoire, inspirée d'une démarche ethnographique. En cela, la posture épistémologique est celle du socioconstructivisme.

3.2 CONSIDÉRATIONS ONTOLOGIQUES ET POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

D'après Maxwell (2012), les paradigmes épistémologiques en recherche, tels que le positivisme, le constructivisme, le pragmatisme et le postmodernisme, proposent des visions différentes quant à la nature de la réalité. Cette réalité est soit subjective, soit objective. Les paradigmes, quant à eux, mettent de l'avant des présupposés concernant la manière dont la connaissance peut se créer ou s'acquérir. De manière générale, ce projet de recherche s'inscrit dans une ontologie subjectiviste qui met de l'avant une vision de la réalité qui se crée dans l'interaction entre les êtres humains (Berger et Luckmann, 1966). Cette étude repose sur une approche socioconstructiviste de la création de la connaissance.

3.2.1 Posture épistémologique socioconstructiviste

Jabri (2012) définit le socioconstructivisme comme étant une manière de concevoir la réalité socialement construite à travers la parole et la conversation. Ainsi, la réalité n'est pas une donnée, mais une construction sociale. En cela, toute structure est socialement construite par les individus en relation (*Ibid.*, 2012). Grosjean et Bonneville (2011) définissent le socioconstructivisme comme une manière de voir la réalité sociale telle une construction sociale permanente qui se construit et se reconstruit au fil des interactions.

Le socioconstructivisme s'apparente au constructivisme en ce que, selon Prévost et Roy (2015), pour le chercheur constructiviste, « […] la connaissance n'existe pas *a priori*, elle se construit en marchant ». La construction de la connaissance se fait dans une boucle itérative entre plusieurs sources d'information, dont le chercheur lui-même, ses réflexions, ses découvertes. Le projet constructiviste s'inscrit dans une démarche de compréhension des phénomènes, tout en étant lié au projet de connaissance que s'est donné le chercheur. D'après Mucchielli, Corbolan et Ferrendez (2004), le constructivisme observe la réalité sociale comme une construction sociale continue et sans fin. Le monde social est le produit de l'action des êtres humains, donc le monde social n'existe qu'à travers eux.

D'après Mucchielli et Noy (2005), le paradigme constructiviste repose sur sept postulats à l'égard de la nature de la connaissance. Ainsi, cette dernière est :

1. Construite;
2. Inachevée;
3. Plausible, convenante et contingente;
4. Orientée par des finalités;
5. Dépendante des actions et des expériences faites par des sujets connaissants;
6. Structurée par le processus de connaissance tout en le structurant aussi;
7. Forgée dans et à travers l'interaction du sujet connaissant avec le monde.

Enfin, étant donné la nature communicationnelle de la problématique managériale et en cohérence avec la posture épistémologique, la présente étude adopte une perspective interactionniste.

3.2.2 Perspective interactionniste de recherche scientifique

L'interactionnisme symbolique (IS) est une perspective de recherche scientifique qualitative au sein des sciences sociales (Blumer, 1969; Charon, 2001; Coulon, 1992) issue d'une sociologie propulsée par l'École de Chicago. En cela, l'IS constitue une manière de jeter un regard sur la réalité des organisations et des sociétés. L'IS constitue une « sous-perspective » de la perspective sociologique, au même titre que les perspectives conflictuelle, marxiste, wébérienne ou durkheimienne, à titre d'exemples (Charon, 2001). Selon Charon (2001), l'interactionnisme apporte aussi un point de vue « rafraîchissant » qui permet de comprendre et de traduire l'action humaine d'une autre manière.

Les tenants de l'interactionnisme remettent en question sans relâche la pertinence des méthodes positivistes et quantitatives, affirmant que le comportement humain est trop complexe pour se réduire à des liens de causalité. Cette perspective permet d'aborder tant les situations quotidiennes que les problèmes sociaux complexes (Charon, 2001). D'après Charon (2001), l'IS peut servir de guide pour comprendre comment il est possible d'agir librement et de mettre en route une autre société. Selon Blumer (1969), l'interaction est le processus formateur de la conduite humaine.

La question fondamentale qui sous-tend toute recherche adoptant cette perspective afin de regarder la réalité peut se présenter ainsi : comment s'érige, se modifie ou se réaffirme, de manière continue, l'ordre social par les êtres humains? En d'autres termes, comment se créent une société, un État, une bureaucratie municipale, une identité professionnelle ou sociale? Selon la perspective de l'IS, ce sont les interactions humaines qui construisent l'ordre social, le transforment (Blumer, 1969; De Quieroz et

Ziolkowski, 1997; Le Breton, 2004). Dès lors, l'interaction devient le point de départ afin de comprendre les groupes humains et les sociétés (Charon, 2001).

À l'instar de Quéré (1991), le point de vue analytique général mis de l'avant est de considérer que « la construction continue de la relation est partie intégrante de l'organisation concertée des activités pratiques » […] (*Ibid.*, p. 255). Se trouvent donc ici une visée pragmatique de la perspective sociologique interactionniste et un objectif de voir comment le changement organisationnel se construit à travers les interactions.

Ainsi, la réalité n'est ni une donnée ni une prédiction (Berger et Luckmann, 1966; Prus, 1996). Les gens ensemble la construisent, la maintiennent et la transforment à travers leurs interactions. Tel que le soulignent De Quieroz et Ziolkowski (1997), « l'importance est accordée aux faits de communication entre les acteurs » (*Ibid.*, p. 73).

Berger et Luckmann (1966) soulèvent que l'une des assises substantielles de l'approche interactionniste est de reconnaitre tout le pouvoir de l'être humain dans la création de la société, du monde. La question critique est de savoir si l'être humain « […] possède encore la conscience que, même objectivé, le monde social a été façonné par l'homme – et, dès lors, peut être recréé par ce dernier » (*Ibid.*, 1966, p. 158).

3.2.2.1 Niveaux micro-macro comme dynamiques interreliées

La perspective interactionniste a été utilisée afin de guider le regard sur l'organisation « en train de se faire » (Orlikowski, 1996) lors des périodes d'observation sur le terrain. Elle permet de faire des choix sur les données à considérer et à guider l'analyse permettant de générer un modèle exploratoire. La recherche mise sur la considération des phénomènes par l'étude des cadres de l'interaction et de l'ordre social constitutif. Dans cette présente recherche, les cadres sont considérés en mouvement et comme des repères à l'action tout en étant modifiés par eux. L'analyse relève de la microsociologie

et, en cela, accorde une attention aux microprocessus (Blumer, 1969; De Quieroz et Ziolkowski, 1997; Le Breton, 2004; Rock, 1979).

Nizet et Rigaux (2014) rapportent que pour Goffman le travail de recherche à effectuer est de fournir un cadrage aux réalités sociales qui soutiennent, alimentent et structurent les relations quotidiennes entre les acteurs dans une dynamique récursive. Cela va de pair avec une conception des niveaux micro-macro des réalités sociales comme des dynamiques interreliées et considérées comme étant, finalement, au même niveau.

Selon Demers (2007), un groupe de chercheurs en théorie des organisations tend à considérer les niveaux micro et macro organisationnels comme des dynamiques interreliées. Cette thèse porte son regard ni sur le micro et ni sur les dimensions macro, mais sur une combinaison micro-macro dans une dynamique dialogique permettant une compréhension des phénomènes constitués entre des acteurs qui interagissent. Ce micro-macro est constamment joué entre les acteurs en interaction. Notre proposition ici, et à l'instar de Marshak et Grant (2011) et d'Alvesson et Kärreman (2000), est de rendre justice à la complexité et à la richesse des réalités sociales organisantes en alliant ces deux dimensions.

3.3 CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Les parties qui suivent présentent tour à tour la démarche de recherche, le mode d'investigation utilisé ainsi que les cas retenus ainsi que l'ensemble de l'instrumentation développée afin de réaliser la collecte de données.

3.3.1 Démarche de recherche qualitative, exploratoire, holistico-inductive et ethnographique

La démarche de recherche actuelle est qualitative en ce qu'elle repose sur l'étude d'« acteurs concrets » (Dumez, 2013) sur le terrain. Elle est aussi exploratoire, car elle aborde une problématique pour laquelle peu de connaissances sont produites à ce jour

(Trudel, Simard, Vonarx, 2007), notamment en ce qui a trait à la méthode *Lean* ainsi qu'à la conduite d'un changement planifié au sein des administrations publiques québécoises. En cela, cette recherche constitue un appui, une base de connaissances pour déployer d'autres recherches qualitatives ou quantitatives. Cette démarche de recherche qualitative et exploratoire est aussi holistico-inductive.

L'approche de recherche holistico-inductive se justifie aussi par le fait d'étudier des systèmes sociaux complexes qu'il importe de comprendre en profondeur et d'en décrire de manière détaillée les phénomènes qui les composent, leur contexte et leur environnement général (Prévost et Roy, 2015). Pour ce faire, il s'agit d'accéder à un ensemble de données riches permettant d'éclairer l'objet d'étude. Cet accès s'est concrétisé par une posture d'ouverture du chercheur à toutes les informations qui pouvaient permettre de mettre au jour les phénomènes et leurs articulations. D'ailleurs, une imposante quantité de données s'est accumulée au cours du processus.

Au moment de rédiger des récits narratifs et afin de maintenir la rigueur et la cohérence nécessaire à cette démarche d'analyse, certains choix ont été faits à l'aide d'une grille permettant de soutenir la rédaction des cas, conçue en cours de projet. La démarche holistico-inductive, tout comme la démarche ethnographique, fait une place de choix à l'observation sur le terrain.

Ainsi, la démarche ethnographique requiert du chercheur une immersion complète et sur une longue durée (Lalonde, 2015). À cet égard, une présence soutenue auprès des acteurs s'est réalisée entre janvier 2015 et juin 2018. En 2019, notre présence a été de plus en plus espacée jusqu'à notre sortie officielle en mai. Notre démarche s'appuie sur un travail de description et d'interprétations de la réalité « […] qui doivent être considérées comme crédibles par la population étudiée » (*Ibid.*, 2015, p. 239). Selon Lalonde (2015), le travail ethnographique consiste, notamment, à :

> […] joindre un groupe, à l'observer de près, à échanger avec les membres de ce groupe, à participer à leurs activités quotidiennes, à interpréter les documents et autres artefacts qu'ils produisent et à conduire des entrevues avec eux. Ces observations et ces échanges peuvent être réalisés dans un contexte formel ou informel. Ils peuvent s'effectuer dans un bureau ou dans un bar ; avec des amis ou des collègues ; auprès d'un groupe lointain ou très proche du chercheur ; sur un ou plusieurs sites de recherche (*Ibid.*, 2015, p. 239).

Tout en respectant la démarche exploratoire holistico-inductive, les activités de triangulation menées en cours de processus ont été nombreuses. Pour assurer la rigueur de la démarche scientifique et pour gagner en confiance dans l'élaboration des descriptions riches, des rencontres de validation des compréhensions et des interprétations, autant que des données recueillies ont été conduites auprès de groupes et d'acteurs considérés comme des informateurs clés. Une démarche ethnographique permet de revenir souvent auprès d'un même répondant afin d'approfondir et d'élargir la compréhension (Lalonde, 2015).

Cette recherche met donc de l'avant des descriptions valides et crédibles qui se sont élaborées dans le temps, en suivant le processus de construction du changement planifié de type *Lean* à travers les interactions, dans la phase de mise en œuvre. D'après Prévost et Roy (2015), une recherche de type descriptif a pour but d'étudier : « […] un phénomène peu connu ou particulièrement complexe, découvrir de nouvelles significations, peaufiner une conceptualisation novatrice ou encore transférer des conceptualisations d'un contexte théorique ou pratique à un autre » (*Ibid.*, 2015, p. 140).

Étant donné l'importance accordée à la compréhension des phénomènes liés aux interactions et aux changements organisationnels en contexte, notre recherche propose une approche descriptive et processuelle. D'après Langley (1999), l'un des grands défis d'une recherche processuelle est de générer des compréhensions théoriques en tenant compte de la complexité par l'extraction du contexte réel de données souvent en désordre.

L'une des manières de rendre compte et de comprendre les phénomènes en contexte et en profondeur est de mener une étude de cas. Dans cette démarche de recherche ethnographique et processuelle, les cas se traduisent par des récits narratifs chronologiques. Pour Prévost et Roy (2015), le premier avantage de l'étude de cas comme approche de recherche est d'explorer et de décrire en profondeur des phénomènes dans leur contexte. Dans le cadre de cette recherche doctorale, il s'agit d'une étude multi-cas imbriqués.

3.3.2 Mode d'investigation : étude multi-cas imbriqués

Le choix du mode d'investigation est notamment guidé par l'intérêt de considérer certaines spécificités de l'organisation étudiée et de chacun des services retenus. L'administration municipale est composée de 15 services municipaux. Ce sont des entités administratives qui possèdent des modèles organisationnels, des missions, des modes de gestion et de relation avec les citoyens distincts les uns des autres.

Ici est proposé une hybridation de l'étude de cas unique et de l'étude de cas multiples de type exploratoire, c'est-à-dire dont l'objectif est notamment d'étudier un phénomène peu connu et complexe (Prévost et Roy, 2015). Ainsi, l'administration municipale constitue le cas unique et est composée de trois cas à la fois distincts et intégrés qui permettent de reconnaître le fait que chaque service est une entité au sein d'une même désignation. Chaque cas à l'intérieur du cas unique est traité à l'aune de sa réalité en tant que processus continu.

3.3.2.1 Cas retenus

Dans le cadre de ce projet de recherche, les cas retenus correspondent à un échantillon intentionnel. Selon Savoie-Zajc (2007), un échantillon intentionnel « […] est pertinent par rapport à l'objet et aux questions de la recherche, il est balisé théoriquement et conceptuellement, il est accessible et il répond aux balises éthiques qui encadrent la recherche » (*Ibid.*, 2007, p. 100). Les cas ont été choisis en fonction de la richesse des

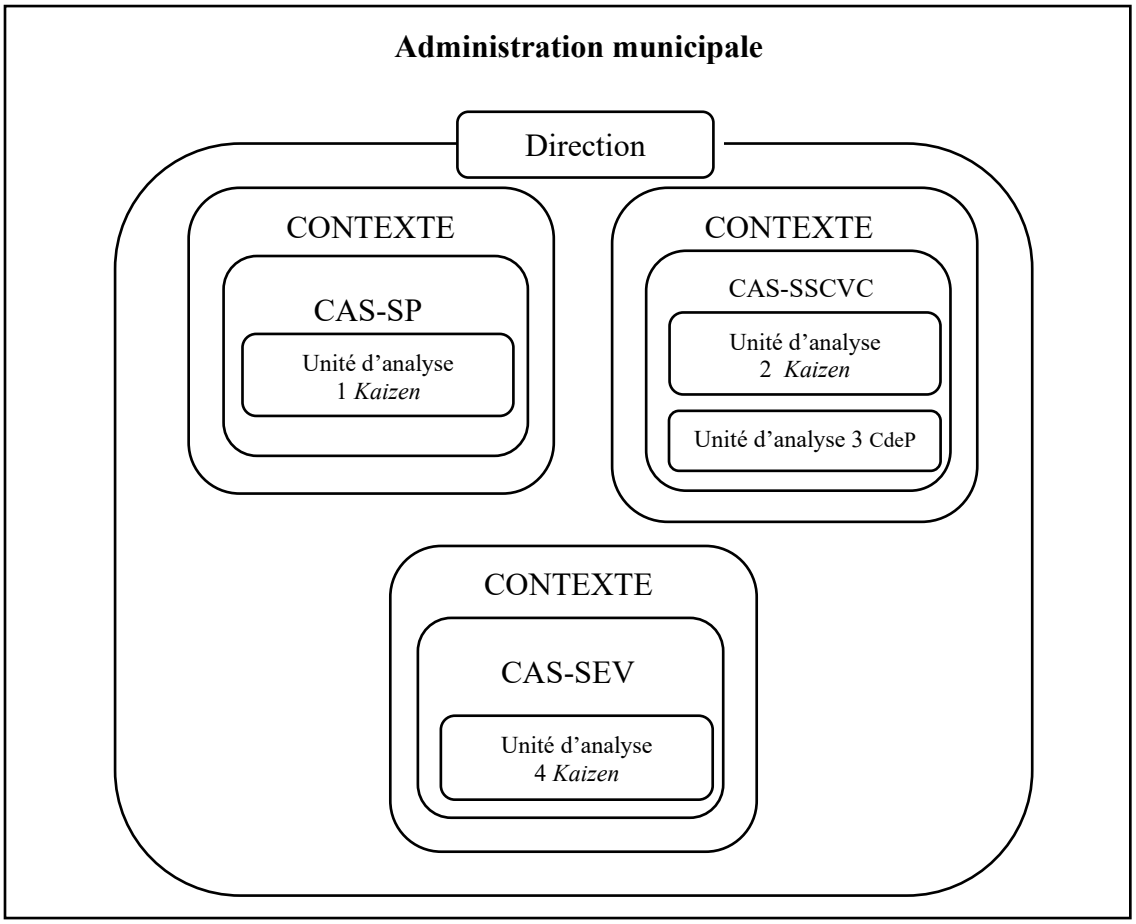
informations qu'ils peuvent livrer et de leur capacité à contribuer à la construction d'un modèle exploratoire. Les cas ne sont pas homogènes. L'échantillon est donc hétérogène et favorise notamment la robustesse du modèle produit. Il repose sur les cinq critères de sélection que voici :

1. Les cas retenus sont des services municipaux inscrits dans une démarche de changement planifié impliquant une démarche *Lean*;
2. Tous les cas retenus trouvent leur corollaire au sein d'autres administrations publiques municipales de taille moyenne ou de grande taille;
3. Les cas possèdent des cultures et des organisations du travail différentes;
4. Les cas entretiennent des relations différentes avec le citoyen;
5. Les cas produisent des services uniques aux citoyens.

En respectant les critères, les trois cas retenus sont le Service de police (SP), le Service des sports, culture et vie communautaire (SSCVC) et le Service entretien voirie (SEV). Afin de favoriser la compréhension et étant donné l'importance accordée au « contexte » comme cadre de l'interaction dans l'étude de cas, la direction générale de l'administration est aussi un lieu investigué, mais ne constitue pas un cas. Elle permet aux lecteurs de saisir certaines dynamiques et le mouvement de fond, qui influencent les interactions. L'introduction aux cas est une description de la manière dont s'est produite « l'arrivée » de la méthode *Lean* et quelles sont les théories qui sont mises de l'avant par les acteurs.

Le cas du SSCVC comporte une distinction supplémentaire. Le directeur du service, dans la foulée de l'implantation de la méthode de gestion *Lean*, décide de soutenir une communauté de pratique (CdeP) visant à créer une synergie de travail entre ses trois divisions. Cette mise en place de la CdeP constitue un cas contrasté, notamment en ce qu'elle procède théoriquement, selon une logique inverse d'implantation, soit des employés vers la direction (*bottom-up*). La figure 3.1 présente l'ensemble des cas retenus.

Figure 3.1
Cas retenus

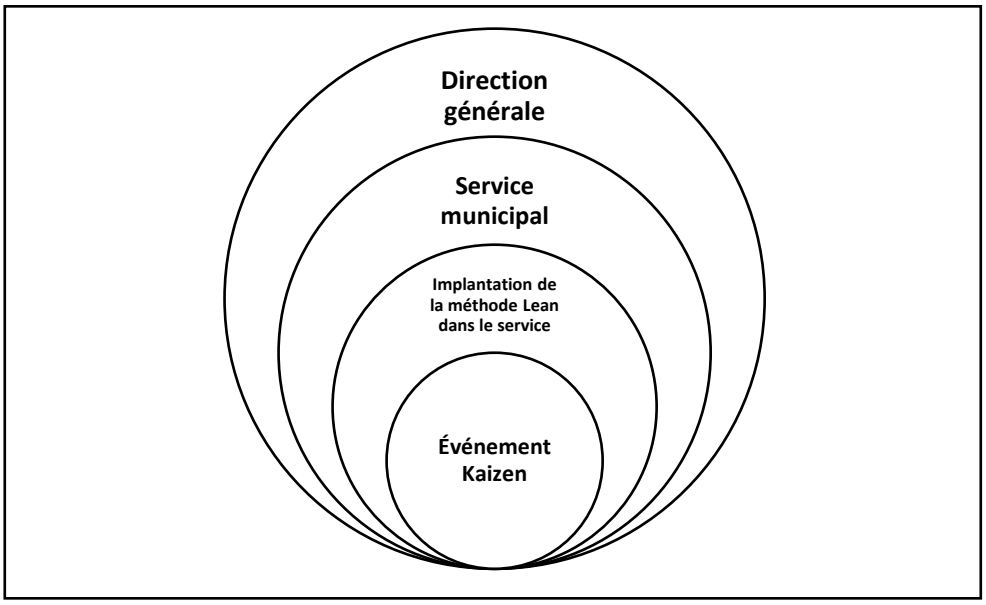


Source : Lagacé (2020).

Chaque cas comprend une unité d'analyse. Elle devient une unité d'action (Blumer, 1969; Le Breton, 2004) ou une unité interactionnelle (Grant et Marshak, 2011). Ces unités représentent l'une des zones à l'étude.

Ces unités à l'étude sont les ateliers *Kaizen* et leur déploiement dans un contexte plus large d'implantation de la méthode de gestion *Lean* et contextualisé dans un ensemble plus large et en interaction (le contexte en mouvement continu) avec le développement du service. La figure 3.2 représente, de manière détaillée, ce qui est considéré pour chacun des cas analysés, en gardant comme point d'ancrage le *Kaizen* :

Figure 3.2
Zones considérées pour chacun des cas retenus



Source : Lagacé (2020).

3.3.3 Collecte de données

Comme affirmé précédemment, une approche ethnographique a été privilégiée afin d'aborder le terrain et de s'assurer de capter toute la richesse de ce qui s'y déploie. En cela, les moyens de collecter les données en sont influencés.

Dans le cadre de cette recherche, trois moyens sont utilisés pour collecter les données : l'observation participante, les entretiens semi-dirigés et le journal de bord et les mémos. À cela s'ajoutent l'accès et l'utilisation des données secondaires, comme les comptes rendus de réunions, les plans d'animation et d'action. Il est à noter que peu de documents sont disponibles sur la démarche et le projet. Ils s'élaborent, pour la plupart, en cours de processus d'implantation. De plus, comme le discours porté est celui de ne plus « s'embarrasser » d'écrits et de réduire les « piles de papier » sur les bureaux, les productions écrites de référence ne sont pas nombreuses.

3.3.3.1 Observation participante

Le principal moyen de collecte dans le cadre de cette recherche est l'observation participante qui s'inscrit en droite ligne avec la démarche mise de l'avant afin de réaliser cette recherche. L'observation sur le terrain consiste à capter la richesse des phénomènes sociaux. Dans une démarche ethnographique, cette méthode de recherche est la pierre angulaire de cette approche méthodologique (Lalonde, 2015). Les espaces d'observation choisis permettent de saisir concrètement ce qui se produit dans le processus de déploiement et de mise en œuvre du projet d'amélioration continue fondé sur le mode de gestion *Lean*. En cela, au total six « lieux » au sein de trois services et d'une direction générale ont pu faire l'objet d'une observation en situation :

1. L'observation en situation du déroulement des événements *Kaizen*;
2. L'observation de quelques rencontres préalables à l'organisation du *Kaizen*;
3. L'observation de la mise en œuvre d'autres techniques *Lean*;
4. Certaines rencontres entre les gestionnaires liées aux processus de mise en œuvre de l'amélioration continue;
5. L'observation de rencontres liées au développement d'une communauté de pratique;
6. Une présence soutenue dans les services laissant la place aux discussions imprévues.

Plusieurs observations ont été colligées au sein des journaux de bord et à l'aide de mémos, facilitées par les heures nombreuses à « sentir » le terrain, à « voir » les choses se produire et à « jaser » avec les acteurs. Aussi, dans une démarche ethnographique, il devient ardu de savoir à l'avance ce qu'il faut noter ou non, selon Lalonde (2015).

Au début de notre projet de recherche, une grille d'observation a été élaborée. Selon Martineau (2005), la force d'une grille est de concentrer le regard du chercheur et de limiter une effusion de données. Malgré cela, la grille a été délaissée en cours de route pour laisser toute la place à l'utilisation du journal. L'authenticité de cette recherche est alors assurée par la présence soutenue de la chercheure sur le terrain ainsi que l'utilisation de plusieurs méthodes de collecte de données (entretiens et

documentations) et de rencontres de validation (triangulation) en groupes, individuelles, spontanées et planifiées.

La pratique de l'observation possède évidemment ses forces et ses faiblesses. Selon Martineau (2005), parmi ses faiblesses, il y a la surproduction de données desquelles il importe de tirer du sens ainsi qu'un alignement. Ce défi est relevé grâce à deux moyens : l'utilisation d'autres sources d'information et une présence sur le terrain prolongée, et parfois plus intensive, qui permettent de construire un récit narratif riche et de le valider auprès des acteurs. Parmi ses forces, cette méthode permet une ouverture à l'inattendu, à la nouveauté, et « […] [de ne pas] passer à côté d'événements ou de phénomènes significatifs pour la compréhension fine de l'objet d'étude » (*Ibid.*, 2005, p .13).

Selon Martineau (2005), il n'y a pas de « recette miracle ». Aussi, dans le cadre de cette recherche, des moments de rencontre authentiques se sont vécus avec les acteurs. Le tableau 3.1 présente les phases de la recherche, les objectifs poursuivis, les activités de recherche principalement effectuées ainsi que les positions adoptées, car en cours de projet de recherche la position d'observateur complet a aussi été adoptée.

Tableau 3.1
Positions adoptées sur le terrain selon les moments de recherche et les objectifs d'accès poursuivis

Moments de recherche (non étanches)	**Objectifs poursuivis**	**Activités principales**	**Positions adoptées**
De novembre 2014 à janvier 2015 (3 mois)	Entrée dans le milieu, intégration et acceptation (légitimité).	Familiarisation avec le terrain (acteurs et fonctionnement). Observations et rencontres.	Observateur participant et observateur complet.
De janvier à juin 2015 (6 mois)	Obtenir les accès nécessaires (lieux, activités, acteurs). Cibler le type de recherche à effectuer selon les acteurs et le contexte. Cibler les acteurs/services réceptifs à la recherche.	Résidence Problématique managériale	Observateur participant
De juin 2015 à décembre 2017 (2 ans ½) À l'exception des mois de juillet et août pour les deux années.	Effectuer les observations ainsi que les entretiens nécessaires à la recherche. Ouvrir et maintenir les accès.	Immersion complète sur le terrain. Cueillette de données.	Observateur participant.
De novembre 2017 à décembre 2018 (1 an)	Maintenir les portes du terrain ouvertes. Maintenir un contact avec les acteurs du terrain afin de garder les accès ouverts en vue d'une validation et d'une cueillette supplémentaire, selon les besoins. Valider les données et remercier les acteurs du terrain.	Activités ponctuelles d'observations et entretiens d'appoints, présentation des données aux acteurs (triangulation), sortie graduelle du terrain. Présentation des données aux acteurs - (triangulation) et départ officiel du terrain.	Observateur participant et observateur complet.

Source : Lagacé (2020).

La présence continue auprès des acteurs met le chercheur dans une position d'intimité avec son terrain de recherche. Il a été utile de se retirer du milieu à certains intervalles et de rechercher les périodes d'échanges auprès des directeurs de recherche. Ces positions de recul permettent de se prémunir notamment contre les biais de perception et d'ouvrir le champ au recueil de données variables et contrastées.

3.3.3.2 Entretien semi-dirigé

L'entretien constitue une pratique largement employée en recherche qualitative holistico-inductive et dans une démarche ethnographique. Il permet notamment de pallier les limites de l'observation des acteurs en action (Forget, 2013). Il s'agit ici d'inviter les acteurs à verbaliser leur vécu, de comprendre les phénomènes par le biais d'une conversation. L'entretien est semi-dirigé. Le canevas est composé de quelques questions tout en ayant suffisamment d'espace pour en voir émerger de nouvelles.

La durée approximative des entretiens est de 60 à 75 minutes. À l'annexe A se trouve la liste des fonctions des personnes qui ont été interrogées, selon le service. Avec l'autorisation des acteurs, ces entretiens sont enregistrés puis retranscrits sous forme de verbatim. Pour cette recherche, trois canevas sont utilisés et révisés en cours de processus de recherche : l'un concerne les participants aux activités d'amélioration continue (Annexe B), un autre concerne les gestionnaires et directeurs impliqués dans le déploiement du changement (Annexe C) et le dernier a trait aux participants à la communauté de pratique (Annexe D).

3.3.3.3 Journal de bord et mémos

Étant donné la longue durée de notre présence sur le terrain, un journal de bord est tenu. Il permet de colliger les observations sur l'action ainsi que les réflexions personnelles comme reflet des biais perceptuels (Baribeau, 2005). D'après Prévost et Roy (2015), « les mémos sont des réflexions synthétiques sur le processus de recherche en cours et des essais de conjecture sur le phénomène en cours » (*Ibid.*, 2015, p. 71). Ils sont des outils d'analyses préliminaires. Pour Paillé et Muchielli (2008), l'écriture constitue une praxis d'analyse en recherche qualitative, au point que ces auteurs considèrent l'écriture « sous la forme de phrases complètes et de texte suivi », comme une « stratégie d'analyse suffisante en soi » pour théoriser à l'aide des données. Paillé et Muchielli (2008) affirment que le fait d'écrire permet la créativité du chercheur, l'entraîne sur le

chemin de découvertes, lui permet de « faire du sens » avec ses données et d'organiser ses idées.

Au sein d'une démarche ethnographique, l'ensemble des procédures et des outils mis en œuvre au sein de la recherche sont utilisés afin de saisir le terrain, ses subtilités et sa complexité. Les actions de recherche sur le terrain ont évolué en cours de route pour s'adapter au milieu et répondre aux objectifs (Blumer, 1969; Charon, 2001; Prévost et Roy, 2015). L'accès au terrain, la richesse et le nombre d'entretiens planifiés et imprévus ont démultiplié les occasions de pouvoir comprendre, en profondeur, la réalité organisationnelle et de la questionner en continu. Le temps passé sur le terrain auprès des acteurs s'est étalé sur un peu plus de trois ans (dans un des cas) et la durée totale de présence s'est étalée de novembre 2014 à mai 2019. Pendant cette période, des visites et des dîners se sont improvisés avec des acteurs provenant de l'ensemble des cas.

3.4 ANALYSE DES DONNÉES

Les données sont récoltées bien au-delà de celles envisagées, tel que des notes, des échanges de courriels, des réflexions à voix haute, des journaux sont générés. Ces données détaillées permettent de faire de nombreuses itérations. Évidemment, devant cette richesse et cette accessibilité, la question de leur pertinence et de leur intérêt est récurrente en cours de processus. Afin de se préserver d'un risque d'égarement, toutes les activités d'analyse sont redirigées, à un moment ou à un autre, en fonction de l'objectif principal de cette étude et de notre question de recherche.

La présence prolongée auprès des acteurs a permis de rapidement confronter et valider plusieurs perceptions sur de courts circuits itératifs de sorte que le récit des cas se validait en cours de rédaction. En cela, ce mouvement de questionnements et de recherches en continu, en plus de permettre de s'inscrire dans une dynamique dialectique constante, s'est révélé être un point tournant dans l'approche de l'analyse

des données. Le processus de triangulation devenait au cœur de la démarche d'analyse. Les occasions d'observation étaient suivies d'une validation de la compréhension des événements auprès d'informateurs clés qui, le plus souvent, avaient peu de liens entre eux.

Ainsi, l'analyse des données récoltées sert à rendre un récit narratif et chronologique de quatre cas imbriqués dans un « méta contexte » qui est celui de la direction générale. L'écriture et la validation en continu sont devenues le processus d'analyse. À cet égard, il se rapproche de l'analyse en mode écriture, selon Paillé et Mucchielli (2016). L'écriture est l'exercice analytique en soi.

3.4.1 Analyse en mode écriture

Dans son essence, l'analyse en mode écriture recourt à des textes suivis qui mettent au jour les liens entre les phénomènes à l'étude (*Ibid.*, 2016). Elle correspond ainsi à la réelle logique analytique et conceptuelle déployée par un chercheur qui travaille avec des matériaux qualitatifs. Paillé et Mucchielli (2016) rendent compte de la démarche en ce sens :

> En fait, l'analyse en mode écriture correspond à la logique d'analyse réelle de plusieurs chercheurs, laquelle est malheureusement tue ou occultée au profit d'une logique reconstituée au bénéfice des revues scientifiques ou des ouvrages académiques. C'est en écrivant que plusieurs chercheurs réussissent le mieux à penser, à déployer l'analyse, à mettre à jour les significations et à exposer les liens entre les phénomènes, mais cela est rarement exposé (*Ibid.*, 2016, p. Kindle).

L'analyse en mode écriture vise à rendre une description riche de la situation étudiée et sert à mettre en forme les actes, les événements et les expériences de manière détaillée. Elle se compare facilement à une description narrative. Selon Paillé et Mucchielli (2016), de toutes les approches, c'est celle qui représente le mieux une herméneutique.

Ce type d'analyse met à contribution les capacités de « l'esprit du chercheur » à comprendre et à interpréter les expériences et les pratiques plutôt que de mettre à profit « […] la mesure de variables à l'aide de procédés mathématiques » (*Ibid.*, 2016, p. Kindle). Tout en considérant les étapes d'analyse comme un processus non linéaire et faisant appel à la créativité, l'analyse des données en mode « écriture », selon Paillé et Mucchielli (2016), consiste en un processus en trois principales phases dont la seconde comporte trois sous-phases permettant de générer une modélisation exploratoire :

1- La transcription des données, des entrevues réalisées;
2- La transposition des données en trois phases :
   2.1 Appropriation - parvenir à une compréhension selon les objectifs de la recherche par l'écriture : premier récit descriptif
   2.2 Analyse des données/interprétation : rétention du matériel le plus significatif.
   2.3 Reconstruction du matériel : modélisations exploratoires
3- La reconstitution des données, soit l'écriture du rapport final.

Chacune de ces étapes a été réalisée pour chacun des quatre cas afin de produire un premier récit narratif issu des données brutes (appropriation), puis la rédaction du récit (analyse/interprétation) et le développement d'un modèle exploratoire (reconstruction). La partie qui suit présente succinctement en quoi consistent ces trois phases, comment elles ont été menées afin de rédiger les cas et quelles ont été les activités mises de l'avant afin d'assurer la cohérence, la fiabilité et la validité de cette recherche. L'authenticité de cette étude, outre le fait d'être soutenue par le développement d'une problématique pertinente pour le milieu, est assurée par trois principales mesures : des allers-retours sur le contexte contextuel afin de garder une constance dans la pertinence des choix, la mise au jour des biais perceptuels à l'aide de discussions avec les directeurs et l'utilisation du journal de bord et par des épisodes de retrait du terrain.

Tableau 3.2
Phases d'analyse et activités réalisées

Étapes d'analyse selon Paillé et Mucchielli (2016)	**Activités d'analyse réalisées**	**Activités réalisées afin d'assurer la cohérence, la fiabilité et la validité**
1. Transcription des données	Transcriptions des verbatim, des mémos et des journaux de bord. Lectures, relectures des données brutes et annotations. Boucles herméneutiques de création de sens : allers-retours avec les données, remises en question, retours sur le terrain afin de confronter et préciser certaines idées.	**Cohérence et fiabilité** Longues périodes d'observation sur le terrain. Utilisation du journal de bord de manière continue. Utilisation des mémos Présentation des premiers écrits et discussions avec les directeurs. Références fréquentes et retour sur des références sur le positionnement épistémologique ainsi qu'à la perspective d'analyse empruntée. **Validité** Rencontres de validation ponctuelles planifiées et spontanées avec des acteurs ciblés.
2. Transposition des données 2.1 Appropriation Parvenir à une compréhension selon les objectifs de la recherche par l'écriture : premier récit descriptif. ET 2.2 Analyse du matériel Rétention du matériel plus significatif sans égard au contexte d'origine.	Allers-retours entre la monographie, le cadre conceptuel et les données brutes. Définition de thèmes de transposition. Attention plus précise et dirigée sur l'unité d'analyse. Productions de mémos. Réflexions contextuelles et globales. Discussions avec les directeurs de recherche. Questions orientantes : Que se produit-il et comment ? Comment les acteurs construisent-ils le changement à travers leurs relations ?	**Cohérence et fiabilité** Utilisation du journal de bord de manière continue. Utilisation des mémos et production de plusieurs essais théoriques. Présentation des premiers écrits et discussions avec les directeurs. Références fréquentes et retour sur des références sur le positionnement épistémologique et sur la perspective d'analyse empruntée. **Validité** Validations ponctuelles planifiées et spontanées avec des acteurs ciblés. Tenues de groupes de discussion (entre 6 et 12 personnes). Comparaisons des résultats intérimaires avec d'autres recherches – mémos et retours sur les écrits.

Source : Lagacé (2020).

Tableau 3.2
Phases d'analyse et activités réalisées (suite)

Étapes d'analyse selon Paillé et Mucchielli (2016)	**Activités d'analyse réalisées**	**Activités réalisées afin d'assurer la cohérence, la fiabilité et la validité**
2. Transposition des données (suite) 2.3 Reconstruction du matériel Typologies, modélisations	Allers-retours entre la synthèse et le contexte théorique. Réflexions globales.	**Cohérence et fiabilité** Utilisation du journal de bord de manière continue. Utilisation des mémos et production d'essais théoriques. Discussions avec les directeurs Références fréquentes et retour sur des références sur le positionnement épistémologique ainsi qu'à la perspective d'analyse empruntée. **Validité** Validations planifiées de la proposition finale (modèle exploratoire) auprès des acteurs. Comparaisons des résultats avec d'autres recherches.
3. La reconstitution des données	Rédaction du rapport final.	**N/A**

Source : Lagacé (2020).

De chacune des étapes de Paillé et Mucchielli (2016) ressort une production bien précise qui se trouve dans le tableau 3.3.

Tableau 3.3
Étapes d'analyse et produits

Étapes d'analyse selon Paillé et Mucchielli (2016)	**Produits**
1. Transcription des données	Données transcrites
2. Transposition des données **2.1 Appropriation**	Premier récit narratif et descriptif riche et contextualisé.
2.2 Analyse	Deuxième récit contenant du matériel signifiant à l'égard des objectifs de recherche.
2.3 Reconstruction	Proposition conceptuelle.
3. Reconstitution	Rédaction du rapport final.

Source : Lagacé (2020).

Les phases d'appropriation et d'analyse se sont effectuées à l'aide d'une grille souple de lecture des données élaborée en fonction des principaux concepts sensibilisants, des objectifs de recherche et de la question de recherche. Cette grille sert de guide à la lecture et à l'écriture des cas afin d'obtenir un récit narratif cohérent, descriptif et chronologique et, en fait, de répondre « […] autant aux impératifs de la communication qu'à la logique des données en tant que telle » (Paillé et Mucchielli, 2016). La dynamique d'élaboration de la grille consiste en un mouvement dialectique et récursif continu, tacite dans un premier temps et rendu explicite dans un second, qui s'opère entre :

1. Les connaissances accumulées au cours de la recherche (lecture des données brutes, l'expérience des heures passées sur le terrain en interaction avec les acteurs et avec leur environnement, questionnements et réflexions);
2. Les relectures du contexte sensibilisant;
3. Les nombreuses périodes de validation (triangulation) planifiées et émergentes auprès des acteurs;
4. Les objectifs et la question de recherche ainsi que
5. La synthèse du deuxième chapitre de cette thèse composé des principaux concepts sensibilisants.

La phase d'analyse du matériel s'organise autour de constats effectués à la lecture du récit issu du premier niveau d'analyse. Cette phase vise le choix des données pertinentes, en fonction de l'orientation de la recherche (*Ibid.*, 2016). La partie qui suit présente la grille qui a servi d'ancrage à l'analyse. L'objectif de cette grille est de fournir des points de repère communs, soit un ensemble de concepts sensibilisants qui permet, selon Prévost et Roy (2015), de « suggérer » une direction pour construire les cas et opérer des comparaisons solides entre eux. Ces données permettront de générer une modélisation exploratoire de la construction par les acteurs d'un changement planifié de type *Lean*, à travers les interactions (communication, conversations, dialogue).

3.4.2 Grille souple de lecture des données

Les prochaines parties exposent, de manière précise, les dimensions à l'étude en présentant d'abord une définition puis, par la suite, ses principales constituantes et certaines questions liées qui permettent de cerner les phénomènes. Un tableau résumé (tableau 3.4) termine ce développement.

En cohérence avec la problématique managériale, la perspective communicationnelle et interactionniste ainsi que l'orientation méthodologique (approche ethnographique, objectif de description riche et stratégie de recherche) la grille de lecture développée sert de guide afin d'orienter le regard et de préciser les éléments de comparaison. Comme notre recherche procède d'une logique holiste-inductive et exploratoire, la grille n'est pas une fin, elle consiste en un moyen supplémentaire et explicite de comprendre et d'analyser. En cours de processus, elle a été bonifiée par des aspects qui ont refait surface, des éléments et des dimensions qui n'ont pas été *a priori* retenus et qui contribuent à enrichir l'analyse par leurs divergences et leurs convergences.

La grille est souple et soutient l'objectif de décrire en profondeur l'organisation « en train de se faire » et les composantes étudiées dans la phase de mise en œuvre du changement planifié. Pour ce faire, les cas sont analysés en considérant quatre contextes : le « grand » contexte, le contexte « ville », le contexte « service » et le contexte « *Kaizen* ». Les parties suivantes offrent une description de chacun de ces contextes et des principales questions sous-jacentes.

3.4.2.1 Le macro-contexte

Le « grand » contexte réfère à l'histoire et les discours qui mènent les acteurs de l'administration municipale à adopter le changement. Ces discours façonnent aussi les discours de ces acteurs. Ce contexte reflète ce qui se produit dans l'environnement « externe » et les principaux acteurs en jeu. Ainsi, le changement organisationnel à l'administration municipale est porté et influencé par un environnement discursif en

partie possible à circonscrire. De grands discours alimentent les prises de décisions des dirigeants ainsi que le développement de leurs propres discours qu'ils formeront et diffuseront au sein de leur environnement organisationnel sous forme de textes et de discours. Ces discours ont des répercussions sur la mise en œuvre de la méthode *Lean*. Qu'est-ce qui caractérise cet environnement discursif? Quels sont ces discours et qui les porte? De quelle(s) logique(s) relèvent-ils, et en quoi? Quels objectifs poursuivent-ils? Les acteurs de la municipalité peuvent-ils prendre part aux conversations stratégiques et comment?

3.4.2.2 Le contexte de la Direction générale

Le contexte de la Direction générale (DG), quant à lui, est composé de plusieurs éléments. C'est à cet instant que la « plongée » dans l'organisation s'effectue et qu'il devient alors possible de porter son regard sur les lieux et les acteurs responsables de la matérialisation du changement.

Dans le cadre de notre recherche, le contexte DG est celui qui réfère à l'organisation « ville » et qui appartient aux dirigeants, aux hauts gestionnaires, aux membres de la direction générale et aux directions de service. Ce lieu est composé d'acteurs qui sont à la source des métaconversations et de la production des textes liés au changement. Qui sont ces acteurs? Quels sont les textes et les métaconversations qui sont en cours et dans quelles logiques s'inscrivent-ils/se réalisent-ils? Comment les textes produits sont-ils utilisés et dans quelles logiques et, selon, d'où viennent-ils? Peut-il y avoir des ajustements ou encore des négociations possibles?

3.4.2.3 Le contexte service

Le contexte « service », quant à lui, est le contexte pivot qui permet de faire la liaison entre le contexte précédent (le contexte DG) et le suivant (le contexte *Kaizen*). Quelles sont les relations entre les acteurs du contexte « DG » et du contexte « service » ? Le contexte « service » est composé d'acteurs, dont les directeurs et leurs gestionnaires,

qui sont responsables de la mise en œuvre du changement à un niveau plus opérationnel. C'est à ce niveau que les interactions portent les conversations et les discours qui permettent la coordination et l'opérationnalisation du changement. C'est à ce niveau aussi que peut s'opérer ou non une « traduction » des textes qui facilitent la mise en œuvre.

D'abord, à ce niveau de contexte, il importe de mettre aussi en lumière les textes et les métaconversations ainsi que les lieux auxquels participent les acteurs. Les services de la ville sont encadrés par des règles. Certaines directions participent à des métaconversations à l'extérieur du contexte « DG ». En quoi et comment elles participent ou influencent le changement? À cela s'ajoute l'ensemble des communications dans le changement. Comment ces dernières sont-elles déployées dans le service? Quels sont les discours portés, et par qui? Comment les discours du contexte « DG » transcendent-ils/percolent-ils le contexte « service »? Quelles sont les logiques des discours? Quelles sont les principales conversations en cours sur le changement? Quels sont les textes qui font forces, soit les normes, les lois?

3.4.2.4 Le contexte Kaizen

Le contexte *Kaizen* constitue l'unité d'analyse privilégiée, mais non exclusive, de cette étude. C'est à ce niveau de contexte que les conversations entre les employés sont perceptibles. S'ajoutent à cela les entrevues qui ont suivi et les observations de certaines situations d'implantation de solutions issues des ateliers au sein du contexte « service ».

L'atelier *Kaizen* ou le *Kaizen* permet cette incursion dans les conversations du quotidien du changement qui se fait. L'atelier *Kaizen* est une structure de participation au changement qui opère selon des textes et de manière plus précise, une méthode composée de règles et d'outils. L'atelier est une partie de l'organisation « en train de

se faire » qui est observée et qui se produit à travers les interactions. Comment cet atelier se développe-t-il et prend-il forme ? Quelle est la logique de ce déploiement ? Le contexte *Kaizen* est aussi un lieu pivot avec le contexte « service ». Selon quelle(s) logique(s) s'opère le changement dans ce niveau de contexte? Quels sont les textes qui font force de lois? Le contexte *Kaizen* est aussi considéré par les acteurs comme un lieu de participation des employés. Comment cette participation s'opère-t-elle? Quelle(s) sont les logique(s) à l'œuvre? Le tableau 3.4 présente le résumé de cette grille.

Tableau 3.4
Résumé de la grille de lecture souple

Contexte	Principales dimensions communicationnelles	Questions liées
1. Le « macro » contexte	Textes – Discours Métaconversations Logiques monologique et dialogique	Qui sont les acteurs, comment le sont-ils et quels objectifs poursuivent-ils? Qu'est-ce qui caractérise cet environnement discursif ? Quels sont les textes concernés, mis de l'avant? Quels sont ces discours, et qui les porte? De quelle(s) logique(s) relèvent-ils, et en quoi? Les acteurs de la ville peuvent-ils prendre part aux métaconversations, et comment? En quoi ce « grand » contexte influence le contexte « ville » et/ou le contexte « service »?
2. Le contexte « DG »	Textes – Discours Métaconversations Logiques monologique et dialogique	Comment les textes produits sont-ils utilisés et dans quelles logiques et, selon, d'où viennent-ils? À ce niveau, la traduction est-elle permise? Qui sont ces acteurs impliqués et comment le sont-ils? Quels objectifs poursuivent-ils? Quels sont les textes et les métaconversations qui sont en cours d'utilisation? Dans quelles logiques s'inscrivent-ils/se réalisent-ils? Peut-il y avoir des ajustements ou encore des négociations possibles ? Quel type de communication?
3. Le contexte « service »	Textes – Discours Métaconversations Conversations Logiques monologique et dialogique	Qui sont les acteurs impliqués et comment le sont-ils? Quels objectifs poursuivent-ils et quels sont leurs intérêts? Quelles sont les métaconversations qui guident les directions de service et en quoi et comment elles participent ou influencent le changement? Comment les communications sur le changement sont-elles déployées dans le service? Quels sont les discours et les textes portés, et par qui? Comment les discours du contexte « ville » transcendent-ils/percolent-ils le contexte « service »? Quelles sont les logiques de ces discours? Quelles sont les principales conversations en cours sur le changement? Quels sont les textes qui font force, soit les normes, les lois ? Quelles sont les relations entre les acteurs du contexte « ville » et du contexte « service »?

Source : Lagacé (2020).

Tableau 3.4
Résumé de la grille de lecture souple (suite)

Contexte	Principales dimensions communicationnelles	Questions liées
4. Le contexte *Kaizen*	Textes – Discours Métaconversations Conversations Logiques monologique et dialogique Type de communication – classique ou dialogique	Qui sont les acteurs impliqués et comment le sont-ils? Quels objectifs poursuivent-ils et quels sont leurs intérêts? Comment cet atelier se développe et prend forme? Quelle est la logique de la mise en œuvre? Selon quelle(s) logique(s) s'opère le changement dans ce contexte? Comment s'opère la participation des acteurs? Quelles sont les relations entre les acteurs? Les acteurs apprennent-ils, c'est-à-dire sont-ils appelés à développer de nouvelles conversations? Comment? Quels sont les textes qui font force de lois, soit les normes, les lois?

Source : Lagacé (2020).

3.4.3 Stratégie d'analyse multi-cas par *pattern-matching*

À l'aide de l'ensemble de l'outillage, dont la grille souple d'analyse composée des concepts sensibilisants, chacun des cas a été rédigé les uns à la suite des autres. Cette manière de procéder a conduit à la rédaction de quatre cas validés en cours de rédaction auprès des informateurs clés et des groupes d'acteurs qui ont pris part à l'étude. Par la suite, à la manière de l'analyse par *pattern-matching* (Prévost et Roy, 2015), une première proposition théorique s'est construite (premier modèle exploratoire) à partir du premier cas pilote.

Le temps passé sur le terrain n'a pas été le même pour tous les cas. Cela s'explique par la disponibilité et l'intérêt des acteurs envers la recherche. L'analyse débute par le cas le plus investigué jusqu'au cas le moins investigué et se termine par le cas contrasté, soit celui portant sur la communauté de pratique. Ce cas contrasté vise à donner de la robustesse au modèle inductif en permettant d'explorer la possibilité de jeter un autre regard sur le changement organisationnel dans sa phase de mise en œuvre.

À cet égard, le cas pilote est le Service de police (SP). Le second cas est le Service des sports, de la culture et de la vie communautaire (SSCVC) dont l'unité d'analyse est le *Kaizen*; le troisième cas est le service d'entretien et de la voirie (SEV) qui possède la même unité d'analyse et, le quatrième cas, est le cas contrasté dont l'unité d'analyse est la communauté de pratique (CdeP).

L'analyse est dialectique et itérative entre les cas en ce que le premier modèle a permis d'interroger le cas et, à son tour, le cas interroge le modèle. Le modèle initial s'enrichit des aspects qui convergent et qui le bonifient et les aspects dissonants sont révélés, mis au jour, puis écartés, au besoin. Cette façon de procéder se réalise cas après cas jusqu'au 4^{e} cas. Ce procédé permet de tendre vers une saturation théorique pour bâtir un modèle suffisamment solide pour assurer sa transférabilité.

Dans le cas de notre recherche holistico-inductive et exploratoire, le modèle final devient, selon Prévost et Roy (2015), une plate-forme de discussion et un tremplin vers la réalisation de recherches supplémentaires.

3.4.4 Utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative

Dès le départ de notre étude, l'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative est envisagée afin de soutenir l'analyse. En cours de route, son utilisation est souvent remise en cause afin de favoriser la préservation de la créativité du chercheur face à ses données et, dans ce cas-ci, à tout « le vécu » sur le terrain de recherche, auprès des acteurs. L'analyse en mode « écriture » est donc mise de l'avant afin de répondre à ces impératifs. Toutefois, et rapidement, le travail d'analyse devient fastidieux d'un point de vue technique et il est devenu alors impératif de recourir à l'utilisation d'un logiciel. Ainsi, pour plusieurs considérations, dont l'accès à de l'assistance technique, le logiciel Atlas TI est retenu. Les activités effectuées à l'aide de ce logiciel sont simples : y intégrer l'ensemble des entrevues, des journaux et des mémos, développer de nouveaux mémos en cours d'analyse, lire les données, les annoter et faire des recherches en cours

d'analyse selon une dynamique dialectique herméneutique. Il importe de rappeler que la rigueur de notre recherche repose sur l'appropriation des données, la présence soutenue sur le terrain ainsi que les boucles de rétroaction faites auprès des groupes étudiés et d'informateurs clés.

L'utilisation de ce logiciel permet une consignation méthodique et un traitement des données en continu. Il permet de recourir aux données avec aisance selon les questionnements qui émergent tout en laissant des traces du processus d'analyse. Ainsi, en cours de route, les données sont annotées, lues, relues, annotées de nouveau et des mémos sont développés et enregistrés. Dans une démarche ethnographique, l'appropriation des données demeure un exercice fastidieux et itératif que l'utilisation du logiciel permet. Toutefois, il ne sert pas à coder, quantifier et dénombrer. Il sert de support au processus de construction tout en contribuant à la rigueur scientifique de cette recherche.

3.5 CONSIDÉRATIONS SUR LA VALIDITÉ

La validité d'une recherche holistico-inductive est, selon Prévost et Roy (2015), « […] la capacité d'une procédure à produire une réponse adéquate à une problématique clairement définie » (*Ibid.*, 2015, p. 74). En cela, la validité d'une recherche qualitative possède sa propre logique. Assurer la crédibilité d'une démarche de recherche qualitative possède ses sources d'écueils. Afin de les contourner, Prévost et Roy (2015) proposent cinq aspects à considérer. Une recherche doit comprendre :

1. Une quantité suffisante de données pertinentes;
2. Une variété suffisante de données pertinentes;
3. Une interprétation juste;
4. La présence de recherche de données divergentes;
5. La présence de l'analyse de cas concurrents.

D'une manière générale, il importe pour le chercheur d'assurer la validité interne et la validité externe de sa recherche.

Prévost et Roy (2015) proposent quatre groupes d'indicateurs afin d'assurer la validité de la recherche, soit la rigueur, la cohérence, la transférabilité et la fidélité. Le tableau 3.5 présente les critères qui ont été respectés dans la conduite de cette recherche ainsi que les principaux moyens qui ont été déployés.

Tableau 3.5
Critères de validité interne et externe et moyens déployés[66]

Critères	Moyens
Rigueur **Neutralité**	1. Identification de la problématique ainsi que de la pertinence de la recherche pour le milieu. 2. Choix des concepts sensibilisants, élaboration d'une grille souple. 3. Conscience et vigilance de ses biais perceptuels par la tenue d'un journal de bord. 4. Déclaration et explicitation d'une perspective de recherche interactionniste.
Cohérence du processus de recherche **Trame transversale claire, stabilité de la recherche.**	1. Cohérence de l'argumentation par une explicitation de la logique entre les faits, les inférences et les avancées théoriques. 2. Élaboration d'une grille souple permettant de faire des comparaisons cohérentes entre les cas et de faire des liens avec l'ensemble de la démarche méthodologique. 3. Cohérence de la démarche de recherche par le suivi d'une méthodologie qui permet de répondre aux questions de recherche : rédaction et approbation d'un design de recherche.
Fiabilité/fidélité/validité interne **Concordance entre les données et les interprétations et crédibilité des cas.**	1. Traçabilité des données : description détaillée de la démarche. 2. Considération des contextes. 3. Descriptions riches permettant aux lecteurs de comprendre et de leur démontrer la présence réelle du chercheur sur le terrain. 4. Approche inductive souple permettant les itérations nécessaires avec les données et le terrain. 5. Longues périodes d'observation sur le terrain et rigueur des techniques et autres outils de collecte. 6. Triangulations nombreuses : plusieurs sources de données, appel à la perception d'autres chercheurs et à celle des acteurs terrain à de nombreuses reprises.
Transférabilité/validité externe **Portée de l'étude, intérêt pour d'autres milieux**	1. Description riche des divers contextes et des caractéristiques de chacun des cas afin de permettre à d'autres acteurs d'en tirer des bénéfices pour leur organisation. 2. Présentation des avancées et des résultats auprès d'acteurs provenant d'organisations publiques locales et nationales afin de valider la pertinence de la recherche.

Source : Lagacé (2020).

[66] Outre Prévost et Roy (2015), les travaux de Miles et Huberman (2003) ont inspiré la rédaction de ce tableau ainsi que le chapitre méthodologique de la thèse de Audet (2006).

3.6 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Toute recherche universitaire doit souscrire à un ensemble de règles éthiques (Prévost et Roy, 2015). La recherche qualitative descriptive et compréhensive implique, d'entrée de jeu, d'être en interaction avec des êtres humains et, en cela, elle doit être encadrée. De manière générale, l'éthique en recherche vise à offrir une protection à l'ensemble des participants. Pour ce faire, le chercheur répond aux exigences du comité d'éthique de l'Université de Sherbrooke.

De manière plus précise, le chercheur est guidé par certains principes tels que l'honnêteté intellectuelle, le respect d'autrui, la rigueur et l'intégrité scientifique ainsi que la participation volontaire. De plus, il démontre du respect, de l'empathie et de la transparence envers les êtres humains touchés de près et de loin par les activités de recherche.

Le chercheur veille à rédiger et à soumettre un formulaire de participation libre et éclairée à chacun des participants et se fait garant de la confidentialité. Ce formulaire figure à l'annexe E de cette thèse.

QUATRIÈME CHAPITRE
RÉSULTATS

Ce chapitre débute par une mise en contexte générale qui permet de comprendre comment les acteurs de l'administration ont construit le projet de changement imposé par la direction générale de l'administration publique municipale. L'étude lève le voile et expose les phénomènes communicationnels qui influencent et sous-tendent le processus de mise en œuvre du changement planifié de type *Lean* au sein de trois services municipaux. S'ajoute aux trois cas, un cas imbriqué contrasté qui relate le processus de mise en œuvre d'une communauté de pratique.

Les études multi-cas sur lesquelles s'appuie ce chapitre de résultats consistent en des récits chronologiques, détaillés et essentiellement à visée descriptive dont la collecte de données s'est déroulée sur une période de quatre ans, entre novembre 2014 et décembre 2018. Au cours de cette période, des rencontres, des entretiens, des observations planifiées et spontanées ainsi que des temps organisés de triangulation auprès des groupes concernés permettent de construire les cas de manière rigoureuse et approfondie. À ces dispositifs de recherche qualitative, inductive et exploratoire s'ajoute un accès à des informateurs clés, ce qui a permis de renforcer le processus de triangulation. Les quatre cas représentent un premier niveau d'analyse qui sert à nous approprier les données. Le tableau 4.1 présente les principales activités de collecte de données effectuées pour chacun des cas[67]. La DG est investiguée, mais ne consiste pas en un cas en tant que tel.

[67]Étant donné l'observation et la présence continue, l'accès à divers acteurs afin de confronter et d'ajuster les interprétations, il n'est pas possible de rendre compte de tous les moments informels où il a été possible d'opérer une triangulation. Toutefois, nous pouvons souligner que pour chaque service étudié et pour la DG, deux informateurs-clés sont ciblés et se montrent accessibles aux échanges et aux questions (à l'exception du SEV : une personne).

Tableau 4.1
Principales activités de recherche réalisées selon les services étudiés

Principales activités de recherche **Services étudiés**	**Entretiens formels réalisés (nb)**	**Observations de rencontres et de réunions (nb et types)**	**Observations d'atelier *Kaizen* (nb heures)**	**Observations - présence dans le service (à ajouter aux autres nombres d'heures d'observation)**
Direction générale	6	3 rencontres stratégiques 2 rencontres avec les consultants 14 rencontres de comité de direction		1000h/2 ans entre 2014 et 2016 Site du 1er bureau de recherche octroyé par la DG
SP	15	6 rencontres d'État-major (mensuelle) 10 rencontres quotidiennes des capitaines et directeurs	32 heures (21 heures pour le *Kaizen* et 11 heures pour des rencontres pré et post *Kaizen*)	800 heures/2 ans de présence dans le service sur une période de deux ans. Site du 2e bureau de recherche octroyé par le SP
SSCVC	16 (8 pour le *Kaizen* et 8 pour la CdeP)	4 rencontres de CdeP 3 assemblées de CdeP	CdeP : 18 heures *Kaizen* : 21 heures	100 heures/1 an
SEV	8	1 rencontre préparatoire d'atelier *Kaizen* 4 rencontres de suivi de type *scrum*	21 heures (auxquelles s'ajoutent 21heures pour le 1er *Kaizen* non considéré – utilisé pour comprendre le service)	60 heures/1 an
Activités de triangulation réalisées (nb)	SP : 2 SSCVC-*Kaizen*: 2 SEV: 1 SSCVC-CPPL: 2			
En continu sur quatre années (2014-2018)	Accès aux informateurs clés pour triangulation et conversations spontanées			

Source : Lagacé (2020).

Cette partie de notre thèse rend compte des résultats de l'analyse multi-cas inductive par *pattern-matching*. Des composantes d'un premier modèle exploratoire émergent du cas pilote pour ensuite être réinvesties dans les autres cas, les uns à la suite des autres afin de bonifier le modèle exploratoire ou encore le renforcer ou le modifier. Chacun des cas permet ainsi de bonifier le modèle initial.

La dernière partie présente le résultat final, c'est-à-dire le modèle exploratoire comme réponse à la question de recherche. Ce processus de théorisation est un essai de sens et une proposition de compréhension des phénomènes et événements observés et des principales logiques qui les animent (Paillé et Mucchielli, 2016; Prévost et Roy, 2015).

À titre de rappel, cette recherche vise à comprendre comment les acteurs d'une administration publique locale construisent le changement planifié de type *Lean* à travers leurs interactions. Elle met l'emphase sur les phénomènes de communication qui sous-tendent l'organisation « en train de se faire » (Orlikowski, 1996).

Cette étude ouvre donc « la boîte noire » d'un changement prescrit de type *Lean* en portant son regard sur les aspects intangibles du changement planifié à l'aide d'une démarche ethnographique et d'une perspective interactionniste. Ce sont les aspects communicationnels, humains et sociaux structurants qui suscitent notre intérêt. Selon plusieurs études ces aspects sont rapidement abandonnés à la faveur de l'expertise technique et apparaissent comme des leviers de changements organisationnels à la fois critiques et sous-étudiés[68] (Bushe et Marshak, 2015; Doolen *et al*., 2008; Glover *et al*., 2011; Schein et Schein, 2018).

4.1 LE PROCESSUS D'IMPLANTATION ET DISCOURS DE LA DG

Cette première partie décrit la logique de déploiement monologique des deux projets qui sont portés simultanément par la Direction générale (DG) et qui génèrent à la fois de la confusion quant aux appels paradoxaux de participation et de mobilisation. La partie qui suit présente l'optimisation et la manière dont la méthode *Lean* doit être « vendue » et la seconde partie met en lumière les divers discours de la DG « lancés »

[68] Dans la littérature portant sur la méthode *Lean* ainsi que sur le *Toyota Production System* (TPS), ce sont les aspects sociaux qui sont les moins documentés et qui constituent une dimension à prendre en considération afin de soutenir le succès des projets.

et certaines conversations qui constituent le changement[69]. La section se termine avec un premier modèle exploratoire qui présente les principales caractéristiques du changement prescrit mis en œuvre à l'aide d'une démarche à la logique monologique.

4.1.1 Les projets de changement prescrit

L'analyse des données recueillies auprès de la Direction générale (DG) permet de soulever que tant le plan d'optimisation visant des réductions budgétaires (11M$ sur une période de trois ans) que le projet de changement planifié ayant pour objectif l'implantation de la méthode de gestion *Lean* s'opère avec peu de considération pour les contextes de chaque service municipal étudié.

Les deux projets sollicitent la collaboration des directions de tous les services. Toutefois, ces dernières ne sont pas interpellées, à l'instar des représentants syndicaux[70], dans le développement des démarches, des plans qui en découlent et des cibles à atteindre par service, dans le choix de la méthode ou encore dans les métaconversations[71] liées à l'implantation du *Lean*.

---

[69] En guise de rappel, voici la définition de la notion de discours ainsi qu'une mise en contexte issue de la recherche. Selon Grant et Marshak (2011), les discours sont composés de textes interdépendants qui « meublent » ou « habitent » l'interaction sociale. Il s'agit d'un amalgame qui réfère aux discours organisationnels, ceux générés par les gestionnaires ou les directions et qui sont repris (ou non) ou issus (ou non) des conversations quotidiennes. Les discours sont le produit des textes et des conversations. Pour Cooren (2015) le discours est l'un des aspects clés de la vie des organisations. Pour Marshak et Grant (2011), les discours portent intrinsèquement le changement.

[70] Les exécutifs des six syndicats de la Ville (cols bleus, cols blancs, brigadiers, pompiers, policiers et Hydro) ainsi que les représentants de l'association des cadres de la municipalité reçoivent la même présentation que les directions de service, à l'exception des cibles à atteindre par service qui ne sont pas dévoilées. Pour ce faire, ils sont conviés dans une salle municipale, le 10 mars 2015 au début de l'après-midi. Les représentants syndicaux ont déjà convoqué les journalistes qui tentent d'entrer dans la salle. Un représentant syndical pose une question : « Pourquoi pas nous impliquer? Pourquoi nous mettre devant des faits accomplis ? Vous nous aviez dit qu'on allait être impliqué? C'est ça? C'est ça qui nous dérange ». Il y a peu d'échange. Après la rencontre, les journalistes reviennent rapidement et les représentants syndicaux émettent leurs opinions. Cette même journée, il est déjà possible de lire un premier article paru dans le quotidien.

[71] En guise de rappel, les métaconversations sont les conversations sur les conversations et représentent des conversations et des réflexions stratégiques (Giroux, 1998).

Les directions des trois services municipaux étudiés, nouvellement en poste au moment de commencer cette recherche, sont chacune dans une trajectoire de développement particulière. Elles sont en transition dans leur approche de gestion et dans leur organisation des services. Ainsi, des orientations stratégiques se dessinent, des restructurations majeures s'opèrent, des visions de développement prennent forme et les équipes de direction changent. Les exercices de réflexion se font de manière isolée, par service. Les activités d'orientation stratégique se tiennent sans qu'un arrimage avec les orientations centrales soit exigé par la DG. Le tableau 4.2 ci-dessous présente les alignements stratégiques des quatre cas à l'étude, leur grand projet et ceux de la DG selon l'année du début du déploiement. Ce tableau présente exclusivement les projets et les alignements stratégiques qui interfèrent avec le projet de changement. Plusieurs projets sont simultanément en cours au sein de l'appareil et touchent les services étudiés.

Tableau 4.2
Alignements et grands projets par service selon l'année de mise en œuvre du changement

Service et DG	Alignements et grands projets	Année du début du déploiement
Direction générale	Optimisation et *Lean management*	2014-2015, avec plus d'intensité à partir de 2016
SP	-Reconstruction et consolidation suivant une crise interne - Nouvelle approche de gestion fondée sur la communication et l'ouverture	- 2014 - 2015
SSCVC	- Réforme administrative - Nouvelle approche de gestion fondée sur le développement des communautés - Communauté de pratique (développement de l'autonomie des professionnels en loisirs)	- 2014, avec plus d'intensité à partir de 2015 - 2015-2016 - 2015-2016
SEV	Nouvelle approche de gestion fondée sur l'amélioration continue (*Lean*)	2015, avec plus d'intensité à partir de 2016

Source : Lagacé (2020).

La lecture des données relève que, dès le départ et pendant les quatre années de cette étude (2014-2019), aucune direction de service n'est impliquée formellement au sein d'espaces de métaconversations, c'est-à-dire des lieux de conversations stratégiques portant sur la mise en œuvre de la méthode et du plan d'optimisation. Seuls les membres de la direction générale y sont conviés, des membres de la firme retenue et, un peu plus tard, le Service de l'amélioration continue (SAC). Les lieux de conversations stratégiques, soit des lieux de métaconversations sont donc restreints et l'ensemble de la démarche de changement se conçoit et se réalise en ayant peine à considérer les conversations et les discours au sein des services. Les cas étudiés démontrent que la DG et le SAC considèrent le quotidien des employés, les lieux et activités opérationnelles comme des espaces de mise en exécution de la méthode prescrite dans une logique monologique.

Les directions de service sont donc reléguées à une position ainsi qu'à un comité tactique, exécutoire. Les discussions dites « stratégiques » concernant l'élaboration d'un programme d'amélioration continue sont limitées au directeur général ainsi qu'à la direction du SAC qui fait, à l'occasion, intervenir d'autres acteurs. Cette manière de faire s'inscrit dans l'intention et la volonté de la DG de faire de la Ville « une seule ville qui fonctionne pareil ». L'implantation de la méthode vise ainsi à assouplir la dynamique des 15 services qui s'apparentent chacun à des « petites PME » ou des « silos ». L'objectif est de mettre un terme à ce fonctionnement et de miser, notamment, sur le développement d'un centre de service partagé[72] et sur la transversalité entre les services.

Au début de notre étude, la question est lancée : pourquoi ne pas impliquer les directions de service dans la réflexion et le projet? La réponse reçue de la part d'un membre de la DG responsable du changement est celle-ci : « Si nous nous mettons à

[72] Le projet de centre de service partagé est progressivement mis de côté dans les discours et les conversations en cours de mise en œuvre du projet.

leur demander leur avis, ils vont toujours se trouver des raisons pour ne pas embarquer » [Tiré d'une conversation, en 2015, avec un membre de la DG].

Ce n'est qu'en 2015, et avec plus de vigueur en 2016, que la mise en œuvre du changement est accélérée, notamment par l'annonce des outils et méthodes dits « non négociables » par la direction du SAC et par la formation et les *coaching* des directions de service (*coaching* des directeurs[73]), qui débutent et qui seront assurés uniquement par la direction du SAC. Selon les discours de la DG et du SAC, les « non négociables » doivent être implantés dans tous les services en même temps. Ces outils sont : le *scrum* (courte rencontre quotidienne), les tableaux blancs (où figurent l'avancement des projets et les enjeux) et les horaires standards qui doivent être affichés sur la porte des cadres.

À cela s'ajoute le fait de « tenir un *Kaizen* » dans l'appareil comme un symbole d'engagement dans le *Lean* et la participation obligatoire de la direction du service à l'élaboration d'une forme de planification stratégique nommée « matrice en X ». L'élaboration de cette matrice s'avère finalement être un exercice inefficient et mis de côté après plusieurs mois d'investissements, car elle n'est pas ajustée au besoin des acteurs et est devenue fastidieuse, sinon impossible à mettre à jour[74].

L'annonce des « non négociables » se produit lors d'une rencontre du comité de direction tenue le 16 septembre 2016 et aucune direction présente ne pose de questions ou ne remet en question cette démarche et cet appel, qui se révèle être, en fin de compte,

[73] Les directions et un membre de la DG interrogés diront que ce ne sont pas des séances de coaching, ce sont des séances pour mesurer leurs connaissances du *Lean* ou pour remplir la « matrice en X ». Un membre de la DG affirme dans une conversation que la première question posée lors d'une de ces rencontres est : « quels sont les 14 principes *Lean* ? ». Cette citation démontre bien leurs propos.

[74] Lors d'un entretien avec un acteur du service de l'entretien voirie, il parle de la matrice comme étant un échec. Un autre acteur du service de police affirme que le projet était devenu une blague entre eux.

une ordonnance. Les rencontres mensuelles du comité de direction[75], une instance qui regroupe l'ensemble des directions des services municipaux, permettent de faire quelques observations. Il est notamment possible de constater que les discussions consistent surtout en la diffusion d'information de chacune des directions aux autres membres du comité. Les dialogues sont rares, voire absents, et ce, même lorsque de grands projets sont dévoilés, notamment celui de l'optimisation et de l'implantation de la méthode *Lean*.

Ce qui permet à la DG de déployer le changement prescrit est notamment les dispositifs de mise en œuvre et de pilotage déployés par les consultants dont la continuité est assurée par la nouvelle direction du SAC, en 2016. Afin de conduire le changement prescrit, la DG développe un dispositif de mise en œuvre et de pilotage.

4.1.2 Dispositifs de mise en œuvre et de pilotage du projet de changement planifié

Les résultats démontrent qu'un dispositif est déployé afin de mettre en œuvre le changement et évaluer sa progression : un dispositif de mise en œuvre et de pilotage. Le dispositif de mise en œuvre dirigé par la DG est d'abord la création du service de l'Amélioration continue (SAC). Ce service est le moteur du changement, composé d'une équipe de conseillers *Lean* choisis parmi les employés de la municipalité et formés par la firme-conseil retenue.

Les acteurs du SAC et les acteurs de la DG développent un plan autour d'un déploiement progressif en quatre phases : amorce, projets *Lean*, culture *Lean* et organisation *Lean*. Les acteurs développent aussi un plan comportant un déploiement selon cinq piliers ainsi que la « Trousse du gestionnaire » qui s'élabore à partir de 2015 et dont le lancement s'effectue en 2016.

[75] Ces rencontres ont lieu à ces dates : 21 novembre et 12 décembre 2014; 20 février, 20 mars, 19 juin, 18 septembre et 11 décembre 2015; 19 février, 16 septembre, 16 décembre 2016; 17 février, 16 juin et 17 novembre 2017; 19 janvier 2018.

Deux conditions de succès importantes sont identifiées dans la mise en œuvre du plan de mise en œuvre: la vitesse de l'amélioration et la rigueur d'application de la méthode[76]. À cet égard, l'un des premiers conseillers *Lean* formés reçoit le titre officieux de « gardien de la méthode ». La mise en œuvre débute notamment par le développement d'une stratégie de promotion, d'une planification et d'un projet « vitrine » et le déploiement d'outils et de méthodes, dont le *Kaizen*. L'atelier *Kaizen* est l'instrument qui sert à faire « entrer le *Lean* dans les services ». Il permet donc non seulement de modifier les processus, mais aussi, pour la DG, d'implanter le *Lean*.

Des instruments d'évaluation sont aussi rendus disponibles par la firme retenue. Il s'agit d'un audit *Lean* de mesure de la transformation vers une culture *Lean*. Cet instrument, selon les responsables, permet de mesurer le niveau de pénétration de la méthode selon des indicateurs catégorisés sur une échelle graduée : bronze, argent, or. Il s'agit de pouvoir mesurer le passage d'une organisation « non *Lean* » à une organisation *Lean*[77]. Ce discours est porteur de la non-reconnaissance de l'organisation municipale et de ses employés : l'organisation est non *Lean* et se transformera vers une organisation *Lean*. Ce système est donc une manière de monitorer le changement et il est mené par la « tête » de l'organisation (DG et SAC).

En ce qui a trait au SAC, c'est un membre de la firme-conseil qui assume l'intérim de la nouvelle direction du service de l'amélioration continue entre les mois d'avril et de juillet 2016, soit jusqu'à l'arrivée d'une nouvelle direction dont le processus d'embauche a été piloté par des acteurs de cette firme externe, « qui sont formés Black Belt *Lean* Six Sigma au Japon ». Être titulaire de cette formation reçue au Japon

[76] Le véritable enjeu de la gestion de la performance : la vitesse de l'amélioration continue. « Si un projet d'amélioration génère des économies d'argent ou de ressources, chaque jour perdu en implantation est un jour perdu de ces économies. Ceci est le coût de la non-amélioration. Le gestionnaire doit donc apprendre non seulement à faire de l'amélioration continue, mais de le faire toujours rapidement ». Tiré d'une présentation effectuée aux membres de la DG de l'administration. Document interne. Production de la firme retenue pour soutenir le changement.

[77] Pendant notre recherche, cet élément est questionné à quelques reprises lors de conversations avec un membre de la DG : faut-il comprendre qu'on ne part pas de l'administration avec ses caractéristiques propres pour la faire cheminer et que le point de départ est *ground zero*? La réponse fut esquivée.

constitue un haut symbole de compétence « qu'ils n'ont pas à l'interne » selon les membres de la DG concernés.

Le changement prescrit de type *Lean* et l'ensemble du dispositif de mise en œuvre ainsi que les alignements organisationnels reposent presque entièrement dans les mains de personnes qui ne connaissent pas l'organisation et dont le discours à cet égard est sans équivoque : « ce n'est qu'une question de révision de processus et c'est facile ».

Les textes du changement, soit le programme d'amélioration continue, les règles et les cadres proviennent de l'extérieur de la ville. Ils sont créés dans un autre contexte et ce sont les acteurs de la firme qui détiennent le savoir. Ces acteurs propagent l'idée qu'eux seuls au Québec sont détenteurs de la vraie méthode *Lean* en citant des organisations qui ont échoué « car ils ne font pas du vrai *Lean* » et « qu'ils ne suivent pas la méthode ». Or, il est possible de constater des écarts entre les méthodes au Québec et dans le monde. Y'aurait-il un *Lean* « pur »? C'est avec un discours qui fait force (je suis formé au Japon, donc je fais du vrai *Lean*) que les consultants vendent leur expertise et obnubilent certains clients qui ne posent plus de questions[78].

Les discours des consultants soutiennent que « la méthode, si elle est respectée, fonctionne ». S'ajoute aussi à cela, que « tous les changements sont, en fin de compte faciles à réaliser », « que la méthode se charge elle-même du changement » et, enfin, que « si un défi survient, ce ne sont pas les personnes le problème, ce sont les processus qui ne sont pas appropriés ». Au même moment, plusieurs acteurs sont déplacés d'un service à un autre, d'autres sont « expulsés » de l'équipe d'amélioration continue sans pouvoir obtenir de raisons claires. Ainsi, les membres de l'équipe dédiée au changement sont mis sous pressions de performance tout en étant en apprentissage de la méthode et de l'accompagnement qu'ils doivent effectuer simultanément auprès de

[78] Lors des rencontres avec les consultants, la formation et l'expérience du Japon reviennent dans les conversations et les acteurs ne posent aucune question sauf un « Wow, c'est toute une expérience ! ».

leurs collègues. L'équipe dédiée[79] au projet d'amélioration continue (AC) s'emploie à implanter la méthode *Lean* comme prescrit par les consultants ainsi que par la direction du SAC au sein de l'Appareil municipal. Outre ces acteurs, « personne ne connaît la méthode », selon la DG.

4.1.3 Optimisation et méthode *Lean* : une démarche monologique de déploiement

Les deux premières années sur le terrain, soit entre novembre 2014 et juillet 2016, ont été principalement assurées par une présence au bureau de la direction générale (DG) de l'administration, par la visite des services et l'observation des premières formations *Lean* et ateliers *Kaizen*. L'accès à un bureau adjacent à celui des membres de la DG facilite nos activités de recherche. Les autres jours de la semaine, sont dédiés notamment à rencontrer les membres des autres services à l'étude. Ainsi, pendant ces années, une présence à quasi-temps plein est assurée sur le terrain. Ces heures passées auprès de la direction générale adjointe (DGA) responsable de l'implantation du projet permettent de suivre les travaux effectués, les approches utilisées, les conversations et la construction des discours, dès le début du projet, incluant ceux qui se développent avec les consultants[80] et les diverses annonces liées au changement.

[79] L'équipe dédiée s'est mise sur pied et transformée entre le printemps 2015 et le mois de juillet 2016, donc sur une période d'environ 18 mois. Entre les mois de novembre 2014 et de septembre 2015, l'ensemble des actions entreprises sont portées par l'équipe de la Direction générale. Au printemps 2015, la Direction générale s'affaire à mettre sur pied une équipe. À partir de septembre de la même année, une firme de consultants est retenue et chargée de mettre en place la méthode de gestion *Lean* et de collaborer au développement de l'équipe de conseillers *Lean*. À l'origine, cette équipe est formée de dix personnes provenant de plusieurs services municipaux. Un processus de sélection a été effectué à cet égard. Entre les mois d'avril et de juillet 2016, un service d'amélioration continue est développé et la direction est assumée par l'un des consultants de la firme. En juillet 2016, après un processus d'embauche piloté principalement par les consultants de la firme, un directeur du service est embauché. Ces événements sont observés sur le terrain.

[80] Au total, cinq rencontres entre la direction générale et les consultants retenus pour appuyer la mise en œuvre font l'objet d'observations : 16 et 20 avril 2015, 25 septembre 2015, 5 novembre 2015 et 19 juillet 2016.

4.1.3.1 Annonce du plan d'optimisation

Le 25 juin 2014, une première présentation du projet d'optimisation est effectuée[81] auprès des membres du comité de direction. Un nouveau directeur général est en place depuis le 5 mai 2014. Le 20 février 2015, une autre présentation au comité vise à annoncer à l'ensemble des directions de service les cibles de réduction budgétaires à atteindre par service. La tension est alors palpable. D'ailleurs, un membre de la DG affirme à plusieurs reprises que le portrait de la situation n'est pas partagé et qu'il est ardu de dégager une compréhension commune à ce moment-ci [Tiré du journal, 20 février 2015]. Ce n'est qu'en après-midi que les directions sont mises au courant des « coupures » par service à effectuer, même si l'information avait déjà été transmise à quelques-uns auparavant, contrevenant à l'appel du Dg envers ses DGA « de ne rien dire avant la rencontre ». Cela traduit bien l'enjeu de cohésion et d'alignement stratégique entre les membres de l'équipe de la DG, qui ne s'améliore pas avec le temps[82].

La question « vers où allons-nous ? » demeure sans réponse claire, semant la confusion dans les discours et les conversations tout au long de la mise en oeuvre. Allons-nous vers des coupures de 11M$ ou vers une organisation apprenante par le biais de la méthode *Lean* qui nous permettra de générer des économies de 11M$[83] ? Les alignements stratégiques imprécis créent de la dissonance chez les acteurs (directions, gestionnaires et employés) qui n'obtiennent pas de réponse claire tout au long du projet de recherche. La méthode *Lean* devient rapidement un moyen associé à la réalisation de compressions budgétaires, ce qui suscite des résistances et controverses chez

[81] Document interne de l'administration municipale non publié. Présentation intitulée « Plan d'optimisation 2015-2017 : Relevons nos défis en équipe », 25 juin 2014.

[82] Les relations entre les membres de la Direction générale ne sont pas empreintes de confiance. Il s'avère aussi difficile d'aborder ces problèmes étant donné les positions et les relations des parties prenantes entre elles, incluant des acteurs politiques.

[83] Les travaux liés au démarrage du projet d'optimisation qui doit générer 11M$ débutent en décembre 2014 par l'accueil d'un fonctionnaire qui était auparavant directeur d'un arrondissement et reconnu pour son profil de compétence en comptabilité. Il est chargé d'établir un calcul des cibles budgétaires à atteindre par service. Ce travail s'effectue entre lui et les membres de la direction générale (DG) concernés.

plusieurs acteurs. À cet égard, la méthode est présentée comme moyen de réaliser le plan d'optimisation.

4.1.3.2 Début de la mise en œuvre du changement prescrit : la démarche monologique

En 2015 débutent les travaux liés à l'implantation de la méthode *Lean* au sein de l'administration. Les consultants d'une firme connue de la DG sont sollicités pour former et appuyer l'organisation. En septembre 2014, un document présentant une manière de faire est d'ailleurs envoyé par cette firme à la DG. Le 16 avril 2015, une discussion entre la DG et des membres de la firme aborde le sujet des premières formations en gestion *Lean* (White Belt, Yellow Belt, Green Belt et Black Belt), des premiers projets *Lean* et du projet « vitrine ». Un échéancier avait été produit à cet égard. Ici, c'est le projet vitrine qui représente un exemple éloquent quant à la manière dont le projet d'implantation est mené.

Les acteurs cherchent à convaincre, à rendre crédible la méthode en soulevant à de nombreuses reprises l'importance de l'exécuter *by the book*. Il faut donc choisir un projet simple, car il faut un *Wow*, selon un consultant présent : « Le wow doit être un résultat rapide. Puis aussi tu veux montrer qu'une des caractéristiques de la méthode est son implantation rapide et ses gains rapides aussi ». Il ajoute que ce projet vitrine comporte ses bénéfices dans le déploiement, car il en accélère le processus. Il poursuit :

> Mais n'oubliez pas que la raison d'être des projets vitrines, c'est de vendre la méthode. Pourquoi ? Parce que tu ne veux justement pas avoir à te battre à chaque fois pour démontrer que la méthode fonctionne. Il faut que les gens comprennent que la méthode va donner de meilleurs résultats s'ils la suivent [Tiré du journal, 16 avril 2015].

C'est donc dans une perspective de « vente » que la méthode *Lean* est déployée. Le projet de changement est diffusé à grand déploiement dans l'organisation municipale et un site web est développé. Une capsule vidéo est enregistrée et met en scène la nouvelle direction du service de l'amélioration continue (SAC), « la seule personne qui

connaît le *Lean* dans l'organisation », selon la DG. Il explique ce qu'est la méthode *Lean* ainsi que les objectifs poursuivis. Un événement est organisé le 9 décembre 2016 dans une grande salle extérieure à l'organisation afin de faire le lancement officiel du projet, soit un an et demi après le démarrage.

Le lancement met notamment en scène des expériences positives vécues par les acteurs des services le tout animé par la personne qui « connaît le *Lean* ». Lors de cette matinée où tous les gestionnaires de la ville sont présents, il n'y a pas de dialogues ou de consultations organisées sur le projet de changement. L'événement est organisé sous forme de spectacle et de mise en scène avec des membres de la direction générale et la direction du SAC sur un plateau.

Le projet de changement est déployé suivant un processus de persuasion et les responsables du projet n'ouvriront pas la porte à la discussion avec d'autres directeurs de service quant à la manière de déployer le projet avant l'automne 2017 et le début de l'année 2018. À cet égard, l'expert de la firme demande : « Est-ce que tous vos gestionnaires sont déjà convaincus aussi ? » et l'un des membres de la DG affirme qu'il n'y a « aucune avancée là-dessus présentement ». Les données recueillies permettent de constater que peu d'avancées se feront à cet égard au cours des années de présence de la chercheure sur le terrain. Les directions de service étaient soumises à un processus de changement prescrit dont un petit nombre d'acteurs seulement étaient aux commandes.

La grille de lecture des données utilisée ainsi que les choix de concepts sensibilisants permettent de jeter un éclairage sur le contexte de la direction générale. La partie qui suit jette un regard plus affiné sur le démarrage du projet qui se construit à travers les interactions et fait ressortir le processus de construction du changement qui s'effectue à travers plusieurs discours paradoxaux.

4.1.4 Direction générale et discours paradoxaux

Le contexte DG réfère à l'organisation municipale et, de manière plus précise, aux acteurs de la direction générale (DG) qui sont responsables du projet d'implantation de la méthode *Lean* au sein des services. Sans constituer un cas à part entière, la DG permet de comprendre comment le changement s'est construit à travers les interactions et met en lumière les relations de ce contexte, comme produit des conversations, des textes et des discours, sur les contextes des services municipaux à l'étude.

Étudié entre les années 2015 et 2019, le processus d'implantation construit à travers les interactions présente des contradictions entre les discours. Trois directions générales adjointes (DGA) et un directeur général (Dg) font partie de l'équipe de la DG au moment de cette étude. Les trois DGA fonctionnent en silo, avec leurs projets. À cet égard, le projet de développement de la méthode *Lean* « est le projet du Dg »[84], selon un membre de la DG. Tout au long de la démarche de recherche, et malgré les appels aux décloisonnements effectués par la DG aux directions de service, les DGA trouvent difficilement des espaces de collaboration[85].

De plus, nombreux sont les appels de la DG lancés aux directeurs et aux employés en ce qui a trait à l'importance d'être « mobilisés », à la « bonne communication » et à la « participation » disséminés au sein de l'administration. Les acteurs responsables du projet souhaitent la mobilisation et la participation des gestionnaires et des employés au changement. Toutefois, l'ensemble de la démarche d'implantation est piloté de manière centralisée et l'espace de participation est restreint aux membres de la DG ainsi qu'aux consultants et direction du service de l'Amélioration continue (SAC). Les directions des services sont exclues de la réflexion.

---

[84] Chaque service est regroupé sous une DGA avec qui il a des rencontres statutaires. Selon le DGA, la pression et les discours entourant le déploiement de la méthode *Lean* fluctuent. L'analyse s'arrête ici sur ce point, car outre des conversations et trois entrevues menées auprès des membres de la direction générale (DG), aucune autre donnée ne permet d'approfondir le sujet.

[85] Le temps passé à observer permet d'affirmer qu'ils sont aussi, à certains égards, en compétition les uns avec les autres.

Les nombreux appels de participation s'effectuent dans un contexte où les interactions constituent un enjeu organisationnel décelé et illustré dans le chapitre 1 de notre thèse, qui présente la problématique et où la marge de manœuvre octroyée à la participation est encadrée, restreinte et, en fin de compte, instrumentalisée.

La méthode « fait son entrée dans les services » à l'aide de discours de participation, de collaboration et de promesses d'amélioration des communications par la DG, mais les directions, non mobilisées ou convaincues pour la plupart, n'ont pas le choix d'accéder à certaines demandes de la DG. Ils souhaitent tout de même « appuyer le Dg », car « ça ne s'est pas vu un projet de même [de cette envergure] depuis longtemps » et « le Dg est courageux » ou « il a au moins réussi à faire bouger l'administration ».

En fait, dans la problématique étudiée, les fonctionnaires soutiennent qu'ils ne sont pas reconnus ni considérés. Le projet de changement permet notamment de s'adresser directement à eux en leur fournissant des outils et des méthodes afin de « mieux » faire leur travail. Selon un acteur du service des ressources humaines rencontré, « c'est comme s'ils n'avaient pas bu d'eau pendant des mois et que la fontaine s'éveille ». À cet égard, la formation ou le soutien au développement des compétences au sein de l'administration ne fut pas, pendant plusieurs années, un chantier abordé[86].

Ainsi, la construction du changement à travers les interactions se produit dans une approche monologique, a-contextuelle, visant à être opérée « telle quelle », par persuasion. Elle se construit à l'aide de discours paradoxaux dont celui porté par les consultants ainsi que les acteurs de la DG concernés : « Les employés au cœur de

[86] Selon une présentation PPT produite par la DG et le SAC (13 février 2018) et accessible au public, en ligne, les dernières formations offertes aux employés et le dernier projet d'envergure se déroulent avec le projet de la « Qualité totale » entre 1992 et 1997. Ce dernier semble être « tombé à l'eau » et a créé une certaine désillusion chez les fonctionnaires. Par la suite, entre 1996 et 1999, il y a eu un projet de réingénierie piloté uniquement par une équipe restreinte de la DG. Le projet d'amélioration continue survient 15 ans plus tard, en 2014 et avec plus d'intensité à partir de 2015-2016.

l'amélioration continue ». Cette affirmation est illustrée et diffusée dans le programme d'amélioration continue.

Or, le plus souvent, les initiatives d'adaptation aux outils et méthodes sont découragées, et ce, pour plusieurs raisons portées par un discours dominant qui se traduit ainsi : « pour obtenir les résultats escomptés, il faut suivre la méthode ». Fréquemment confrontés à devoir implanter la méthode *Lean* sous peine de se voir catégorisés comme des « résistants au changement[87] », des directions de services vont déployer diverses stratégies afin de répondre « à la commande ». Les conversations qui permettent l'appropriation sont prohibées, perçues comme de la résistance au changement. Un employé qui remet en question est un employé qui résiste. Tout en protégeant et en prenant en considération leur quotidien, l'organisation « en train de se faire » (Orlikowski, 1996) à travers les conversations, certains acteurs et directions de service développeront leurs propres discours en ouvrant des lieux de la négociation à leurs gestionnaires.

Ce sont les outils et les méthodes appuyées par les formations qui prennent le plus d'ampleur au sein des discussions observées à la DG. Il devient aussi impératif de faire des ateliers *Kaizen*. Ces derniers deviennent hautement symboliques pour l'organisation en ce qu'ils signifient que les services « font enfin du *Lean* ». Il y a une forme de reconnaissance tacite à avoir « fait son *Kaizen* » et à pouvoir présenter la démarche et les résultats lors de la rencontre mensuelle du comité de direction. À cela s'ajoute faire des *5S* et l'implantation d'outils, et ce, à tous les services, simultanément, sans diagnostic ou plan de développement établi conjointement.

En effectuant un retour sur les textes qui abordent le mouvement duquel émerge la méthode *Lean* « américanisée », l'idéologie de la *Nouvelle gestion publique* (NGP), il

[87] Cette catégorisation se fait de manière implicite. Il devient « gênant » d'en faire partie, d'autant plus qu'il n'est pas possible d'en discuter ouvertement. Une conversation captée entre un membre de la DG et la direction du SAC permet d'affirmer qu'elle était bien réelle. Il y avait « les résistants » et ceux qui « embarquaient ».

est possible de constater que la manière dont se déploie la méthode reflète bien les grands discours macro, avec un grand D, selon Alvesson et Kärreman (2000). Ce grand discours est chargé de jugements d'après lesquels les administrations publiques ne sont pas aussi efficaces et efficientes que les entreprises privées. Il est dès lors justifié de leur imposer la rationalité économique par le biais, notamment, de l'introduction de la méthode *Lean* ou de la privatisation (Bryson, Crosby et Bloomberg, 2014).

L'inaccessibilité aux discussions sur la stratégie, aux espaces de métaconversations, jumelés à des textes élaborés à l'extérieur de l'organisation et qui « font force de lois » en plus d'être interprétés par « la seule personne qui connaît le *Lean* », oriente la mise en œuvre.

De plus, le poids du succès de la méthode repose sur les acteurs municipaux qui doivent implanter la méthode « telle quelle ». À cet égard, en 2018, soit trois ans après le début du projet et suivant plusieurs manifestations de mécontentements et d'insatisfactions de la part de certains acteurs à propos de la cadence, des approches, des outils et des formations, de même que des séquences d'implantation, c'est l'ensemble du projet qui s'assouplit. Il a fallu se rendre jusqu'au démantèlement du Service de l'amélioration continue (SAC) et, plus tard, à la démission, en 2018, du porteur de la démarche[88].

La section qui suit présente de manière concise les principales caractéristiques d'une démarche de changement prescrit menée selon une logique monologique par la DG de la municipalité étudiée à l'aide de son principal organe de mise en œuvre, le SAC.

[88] Ce dernier occupe, entre 2016 et 2018, deux postes, soit celui de directeur du Service de l'amélioration continue (SAC), dans un premier temps, puis celui de directeur adjoint au Service des ressources humaines, dans un deuxième temps avant de quitter l'organisation. À la suite de ces mouvements, les directions de service n'ont pas eu droit, jusqu'en 2019, à un « retour sur expérience » ou à une discussion permettant de clore ce chapitre de l'histoire et d'en amorcer un autre.

4.1.5 Démarche de mise en œuvre monologique d'un changement prescrit

Les données démontrent que le processus d'implantation, soit la phase de mise en œuvre, se produit sans concilier les mouvements de changement provenant des services eux-mêmes. Ceci fait écho au discours général de la DG et du SAC d'implanter la solution « tel quel » réputée optimale. À cela s'ajoute le choix de considérer tous les services de manière uniforme, sans égard aux particularités inhérentes aux différents domaines d'affaires afin d'obtenir une ville au fonctionnement unifié. Ce qui caractérise l'ensemble de la démarche de changement planifié lié à l'implantation de la méthode *Lean* est notamment sa dimension a-contextuelle, mais aussi la propension des acteurs responsables de l'implantation à vouloir intentionnellement ignorer le contexte, et ce, avec persistance. À cet égard, aucun diagnostic préalable ou étude des services ne sont réalisés avant l'implantation ni en cours de projet.

Le changement s'opérationnalise selon une logique monologique qui domine le processus d'implantation. La DG n'a ni prévu et ni opéré de dispositif permettant la participation des directions. Les données démontrent que les acteurs de la DG parviennent difficilement à organiser et à animer des activités d'échanges et de discussions ouvertes en cours de processus de changement.

Le comité de direction, qui regroupe l'ensemble des directions de service mensuellement est, dans le cadre du changement, un lieu de diffusion et de promotion du changement auquel s'ajoutent des rencontres annuelles sous forme de spectacle, mise en scène, produit par la direction des communications. Ce sont les lieux de présentation des projets et des attentes, où la DG et les responsables de l'implantation expriment leurs exigences selon une approche directive et « top-down ».

Les acteurs responsables cherchent à calquer les outils et les méthodes issus des textes de référence aux activités des acteurs dans les services. Le contexte du changement, soit les services, est considéré neutre et opérant.

Au regard des données analysées, il est possible de caractériser la démarche monologique de mise en œuvre du changement prescrit. Elle se traduit par quatre éléments reliés:

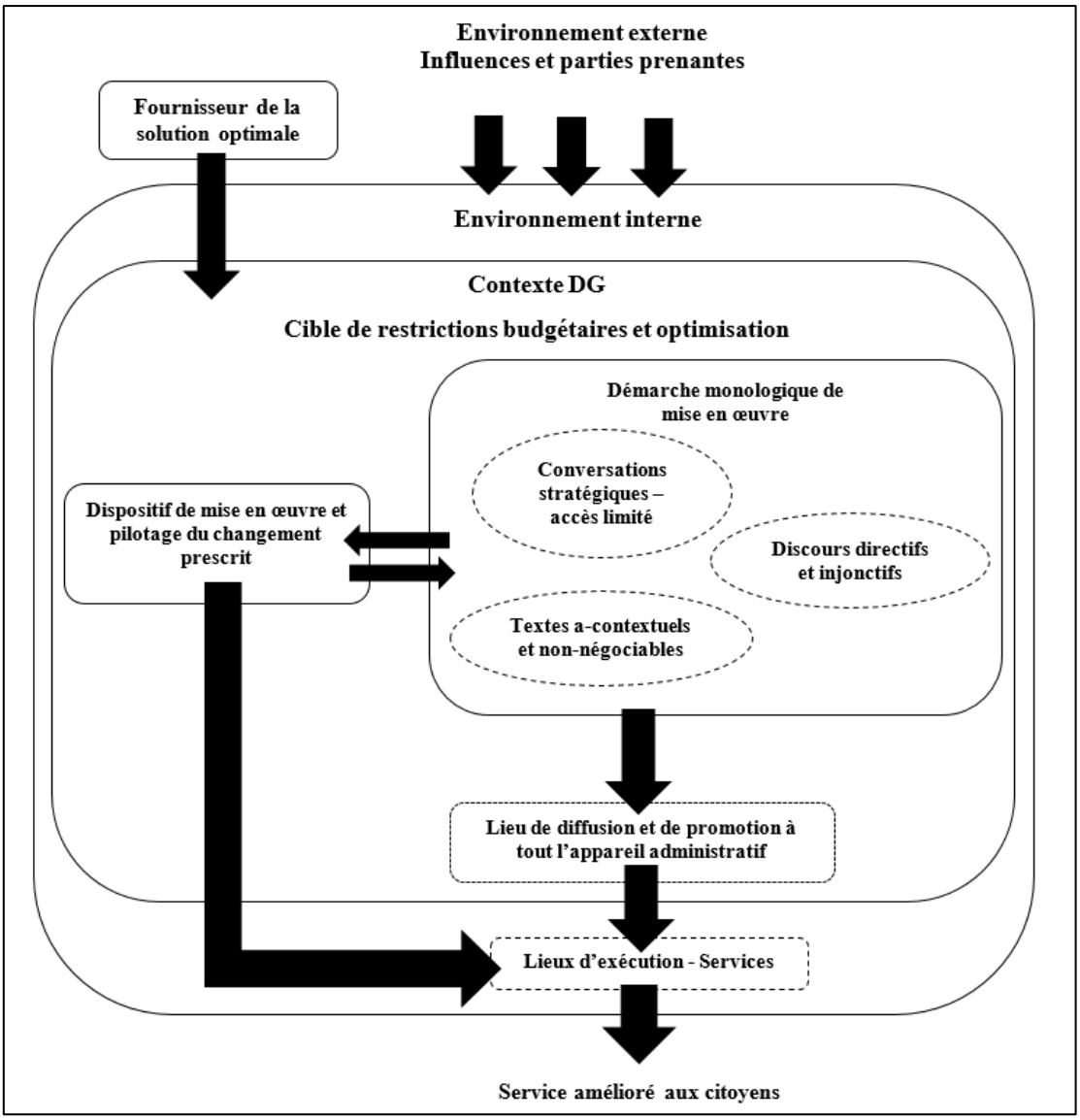
1) Un dispositif de mise en œuvre et de pilotage centralisé à la DG, aligné sur les intérêts des acteurs responsables de mettre en œuvre et de contrôler la progression de l'implantation. Ce dispositif se traduit par la création d'un service dédié, le SAC, qui planifie l'exécution, commande et conduit le projet se fait « gardien de la méthode » et assure un contrôle et un pilotage (mesure) fondé sur la mesure de la pénétration de la méthode dans l'organisation. Il s'agit de transmission d'informations visant la persuasion des parties prenantes.
2) Un lieu de diffusion et de promotion du changement. Dans le cas de cette étude, il s'agit du comité de direction et des rencontres annuelles. Ce lieu permet de faire le lien entre la DG et l'ensemble des directions de service.
3) Une démarche de mise en œuvre monologique qui se caractérise par :
   a) Un accès limité aux conversations stratégiques (métaconversations)
   b) Un ensemble de discours directifs, injonctifs et argumentatifs qui visent la persuasion et l'obéissance des acteurs à instaurer des outils et des pratiques non négociables. À cela s'ajoutent des discours qui dévalorisent ou découragent les initiatives d'adaptation.
   c) L'utilisation de textes, donc des méthodes, des plans, des outils et des approches de gestion a-contextuels et non-négociables.
4) Des lieux d'exécution considérés neutres et opérants, soit les services municipaux dans le cas qui concerne cette étude.

L'ensemble se produit au sein d'un environnement interne qui entretient des liens d'influence unidirectionnel ou bidirectionnel avec des facteurs externes et des parties prenantes, dont le fournisseur de la solution. Le choix d'une méthode est fait sans consultation, de manière unilatérale par une direction générale. Cette méthode consiste en un changement prescrit, considéré optimal et issu d'une rationalité provenant du secteur privé.

Enracinée dans les données, la figure 4.1 qui suit traduit la dynamique de mise en œuvre effectuée selon une démarche monologique du changement planifié à partir de la direction générale. La figure traduit donc un système qui débute par un intrant, qui est la solution offerte par des acteurs externes à la DG de la municipalité et qui se termine par un service amélioré rendu aux citoyens, selon les trois critères de succès de base du

Lean : réduction des coûts de production, diminution des délais de livraison du service et une qualité de service augmentée. Les flèches unidirectionnelles et bidirectionnelles indiquent la dynamique des liens d'influence entre les contextes et certaines parties prenantes.

Figure 4.1
Système de mise en œuvre monologique du changement planifié par la Direction générale de la municipalité



Source : Lagacé (2020).

Toutefois, l'ensemble n'est pas aussi fluide et systématique que la figure 4.1 le laisse transparaître. L'analyse des données issues des observations et entretiens auprès de la DG permet de constater que les directions de service même si elles n'ont pas exprimé ouvertement de désaccords ou de réticences ne sont tout de même pas demeurées passives et obéissantes. À partir du contexte DG, qui vient d'être présenté, le processus de conceptualisation se poursuit selon la stratégie d'analyse par *pattern-matching* engagée dans cette recherche avec les quatre cas étudiés.

Telle que décrite au chapitre 3, la grille de lecture des cas développée à partir des concepts sensibilisants et des données émergentes sert de guide pour le travail de comparaisons et de construction du modèle final. Étant donné l'orientation prise par cette recherche de considérer le contexte dans sa complexité et sa dynamique, les quatre cas sont analysés en mettant en relation quatre contextes, qui sont le produit d'autant d'interaction entre les discours, les conversations et les textes. Il s'agit du contexte macro, du contexte « DG » (direction générale), du contexte « service » et du contexte « *Kaizen* ». Ces contextes font déjà l'objet d'une définition dans le cadre opératoire présenté au chapitre 3.

Si la méthode *Lean* est issue d'un autre contexte externe à l'organisation étudiée, soit celui de l'industrie manufacturière, et donc composé de conversations, de discours et de textes reliés, les résultats démontrent que son appropriation est difficilement permise ou encouragée en cours de la mise en œuvre. Les acteurs des services ont dû déployer d'autres moyens et dispositifs afin de répondre à la fois aux injonctions de la DG tout en respectant leur trajectoire de développement ainsi que l'ensemble des autres prescriptions avec lesquels ils doivent aussi composer.

4.2 LES RÉSULTATS D'ANALYSE DU CAS DU SERVICE DE POLICE

Le travail d'analyse du premier cas met au jour et soulève les composantes, des dispositifs et des démarches de changement, avec un éclairage communicationnel. Il

présente un premier modèle de construction communicationnel du changement prescrit qui opère selon deux principaux modes de communication: monologique et dialogique. Ces logiques, aux visées antinomiques, peuvent laisser croire qu'elles sont irréconciliables. Or, les phénomènes observés et les données analysées laissent voir une forme de progression dans la construction du changement entre 2014 et 2018. Cette progression est marquée notamment par une transformation de la démarche de changement, d'une visée d'action unilatérale à une visée d'action plus concertée qui se concrétise grâce à des activités de communication. Ces dernières permettent les ajustements nécessaires à l'adaptation du changement par le SP.

4.2.1 Contexte macro : des textes et des discours externes à conjuguer

Le cas du service de police (SP), permet de constater qu'un contexte macro façonne son développement et l'influence de manière unidirectionnelle, de manière générale. En effet, l'administration municipale est une organisation complexe composée de services qui répondent, à géométrie variable, à d'autres textes (plans, règles, programmes) et discours (commandes, injonctions) que ceux de la DG de la Ville. Les résultats de la cueillette de données indiquent que « les membres du service rencontrés s'accordent pour dire qu'ils sont un pied dans l'organisation municipale et un pied à l'extérieur ». Les acteurs du service de police doivent donc répondre à un ensemble de prescriptions qui n'ont pas toutes la même importance.

Au cours de la collecte de données et des nombreuses heures passées au SP, il est apparu important, pour mieux comprendre la construction du changement, de considérer les conversations des acteurs qui affirmaient à de nombreuses reprises que « le développement du service ne dépendait pas que d'eux autres ».

Le service doit se conformer à des normes et règles qui ne relèvent pas de la DG, mais des instances gouvernementales provinciales. En cela, « les acteurs doivent se soumettre, à certains égards, aux cadres et législations du ministère de la Sécurité

publique du Québec, à l'instar d'autres services municipaux qui doivent eux aussi respecter d'autres cadres législatifs ». Ils sont tributaires des résultats des métaconversations et des textes qui en découlent. Les services de police sont normalisés. Ils tendent vers une standardisation dans leurs manières d'intervenir et de donner le service aux citoyens, qui ne relèvent pas des projets de l'administration et qui ont force de loi.

L'objet de cette partie n'est pas d'investiguer ou de brosser un portrait exhaustif des relations et des rouages entre le contexte du SP et les acteurs présents dans leur contexte macro. Toutefois, cette recherche ne peut faire fi des données issues des entrevues auprès des acteurs qui démontrent bien que ce contexte macro oriente leurs activités quotidiennes. Cette partie vise à illustrer simplement que le SP est un service qui entretient des relations directes et souvent unidirectionnelles avec l'« externe » par le fait de devoir considérer des textes qui doivent être matérialisés « tels quels » au sein des pratiques policières. La transmission se fait alors par décret et le quotidien des policiers devient le lieu d'exécution.

Il existe des lieux de négociations qui permettent des ajustements avant l'imposition de textes qui feront loi, avant d'en arriver à imposer une configuration planifiée des opérations : plusieurs acteurs participent aux métaconversations, espaces de négociation. Selon une prise de renseignements téléphoniques additionnels[89] effectuée auprès de l'Union des municipalités du Québec (UMQ), des groupes d'intérêt et de représentation organisés[90] existent dans le milieu de la police municipale. Ils peuvent s'allier de manière variable entre eux et entrer en négociation avec des acteurs du ministère selon le sujet (fonds de retraite, amendement à la loi de la police, projet de loi visant la légalisation du cannabis, à titre d'exemples). Ces groupes peuvent aussi

[89] Appel lancé à l'Union des municipalités du Québec (UMQ) le 23 septembre 2019. Discussion de 10 minutes avec une conseillère.

[90] Tel que la Fédération des policiers et policières municipaux du Québec (FPMQ), l'Association des directeurs de service de police du Québec (ADPQ) et l'Union des municipalités du Québec (UMQ). Cette liste est évidemment non exhaustive.

être consultés au préalable avant qu'un projet de loi les affectant directement entre en vigueur.

Selon les dossiers, la direction d'un service de police peut s'associer avec le maire de sa municipalité pour prendre part à une méta-conversation ou en générer une. Le portrait de la provenance et du type de discours, loin d'être exhaustif, jette toutefois les bases à une recherche plus en profondeur sur ces aspects « macro » qui influencent la dynamique du SP jusque dans sa quotidienneté.

Ainsi, c'est avec prudence et à partir d'informations récoltées et validées dans le cas qu'il est possible de voir que des flux de communication existent entre le contexte service et le contexte macro. Le quotidien devient le lieu d'exécution des textes et les lieux de négociation sont éloignés du service. Cette même logique s'applique dans le travail des policiers envers les citoyens. De manière monologique, ils font respecter les lois. Bien évidemment, il est question ici du développement de textes officiels.

Des textes officieux sont aussi présents et façonnent le travail des policiers. Il s'agit notamment de la voix de la population par l'entremise des médias d'information qui est un élément à considérer, car les acteurs du terrain l'ont mentionné : « *Asteure*, il y a tellement de monde qui peut te crucifier dans tout ce que tu fais » [SP-Ent5].

Dans le cadre de notre recherche, la dynamique de relation entre les deux contextes (macro et service) vise surtout à illustrer que l'organisation du travail des corps policiers est à plusieurs égards tributaires d'un autre contexte, composé d'acteurs et d'organisations, que celui de la DG de la ville pour se déployer. La partie qui suit permet d'entrer plus précisément dans le contexte « service » tout en considérant la relation avec le contexte « DG », puisqu'il est l'instigateur et le responsable du changement prescrit. Elle met au jour et illustre la mise en œuvre de la méthode *Lean* au sein du SP en considérant son contexte.

4.2.2 Contexte « service » et sa relation avec le contexte « DG »

Le SP a « un pied dans l'organisation municipale et un pied en dehors ». Les acteurs du service ont un « droit de réserve » afin de pouvoir jouer leur rôle vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de l'administration. Toutefois, le SP est un service municipal qui doit répondre de la DG. Une forme d'indépendance et de dépendance organisationnelle existe entre le service et la DG. À cet égard, un acteur du service affirme :

> Même si la direction générale est notre boss, on a une certaine indépendance vis-à-vis la ville. Mais [cette indépendance] est fictive, car ils votent les budgets. Si on décide d'aller à droite et ils ne veulent pas, ils vont nous couper le budget. Il y a comme un jeu d'influence, d'indépendances pas vraies. […] On n'est pas vraiment indépendant parce que pour fonctionner, ça prend des budgets et ce sont eux autres qui nous les votent [Tiré de l'entretien SP-Ent2].

Pour développer son fonctionnement et sa gestion, les acteurs doivent négocier avec des membres de la DG[91]. Lorsque la DG souhaite implanter la méthode au sein du SP, certains de ses discours teintent le projet dont un qui consiste à vouloir que tous les services se gèrent de manière uniforme dans une vision corporative partagée et intégrée.

Alors que les plans d'optimisation et le plan d'amélioration continue se diffusent selon une démarche monologique, le service de police (SP) est déjà en période de transitions majeures à l'interne. Cette diffusion des projets de changement (optimisation et *Lean*) génère encore davantage d'interrogations et de craintes au sein du SP, accentuant l'incertitude chez les employés. Les membres de la direction du service peinent à apporter des réponses claires auprès des policiers qui sont tenus à l'écart des

[91] À titre d'exemple : accès aux locaux, outils de gestion, matériels de bureau, achat de nouvelles voitures, projets liés aux infrastructures – incluant la peinture, réfection d'une cafétéria – ou encore tout projet d'amélioration de la gestion interne – soirée de reconnaissances, médailles, lac-à-l'épaule à l'extérieur des murs du service, publications.

discussions stratégiques, soit des lieux où se déroulent les métaconversations, les choix et orientations stratégiques :

> Ça fait 6 mois que je leur dis qu'on s'en va en optimisation. C'est important d'expliquer, de sortir, de mettre les pendules à l'heure. Il y a beaucoup de craintes et des tensions au service de police depuis le temps des Fêtes [Tiré du journal, février 2015].

L'analyse du cas révèle qu'à cette époque, soit entre 2014 et 2017, les acteurs du SP tentent de se remettre d'une crise de confiance à l'interne, de répondre à plusieurs demandes du ministère et de la direction générale en plus de déployer une nouvelle approche de gestion fondée sur la communication et la participation. Le nouvel état-major[92] qui se met en place en 2016 et 2017 signifie la fin d'une période surnommée « la grande noirceur ».

Le déploiement de la nouvelle approche s'inscrit dans le respect du cadre opérationnel distinctif des services de police. Les opérations policières se réalisent en mode paramilitaire, fondé sur une ligne de commandement hiérarchique. Toutefois, l'utilisation d'une approche autoritaire et hiérarchique hors des opérations est remise en question. Il devient difficile alors d'adhérer promptement aux exhortations de la DG d'emboîter le pas et de joindre les rangs de ceux qui implantent la méthode *Lean* :

> La gestion qui m'a précédée est une gestion basée sur la peur et le favoritisme, ce qui a créé des clans. Il y avait un manque de confiance de la part des employés envers les dirigeants [SP-Ent1.1].
>
> Je suis arrivé là comme un gestionnaire visible, disposé, intéressé qui prenait le temps d'aller rencontrer les gens. J'ai essayé de reconstruire la confiance avec eux [SP-Ent1.1].
>
> Mon approche est plus humaine, car dans un cadre de culture du bien-être, il faut se soucier des gens [SP-Ent1.1].

[92] L'État-major est le lieu qui regroupe l'ensemble des cadres non syndiqués du SP.

Cet acteur décrit la culture et le fonctionnement du service ainsi :

> C'est un peu comme l'armée, du haut vers le bas, c'est très conventionnel comme culture, et ce n'est pas nécessairement à jour […] dans l'approche de la gestion des ressources humaines plus particulièrement, je dirais [SP-Ent1.1].

Dans cette situation de fragilité liée à la crise de confiance récente, à la remise en question du leadership et au changement de direction, ainsi qu'à la nouvelle approche de gestion à mettre en place, les acteurs du SP tentent de retarder l'implantation de la méthode *Lean*, et ce, malgré les exhortations continues de la DG :

> J'aurais adhéré à ça [le *Lean*], je pense que ça aurait été logique si l'on nous avait donné un peu de temps avant de m'obliger à couper du monde tout de suite. On a un contexte particulier actuellement à la police, c'est juste qu'on est nouveau. On vient d'arriver […] et nécessairement, je reviens à dire qu'on a une culture paramilitaire très hiérarchisée. Au début, je voulais consolider l'équipe, parce qu'on était du monde pas nommé. Tout le monde est nouveau dans sa chaise et tout le monde est dans la transition d'une chaise à l'autre et n'a pas été formé [SP-Ent1.1].

Pendant près de trois ans, la direction du service tente de se faire comprendre, voire de se faire soutenir, mais les exigences demeurent les mêmes :

> On fait juste répondre à la direction générale [de la Ville] et aux inspectorats d'un bord et de l'autre [du ministère]. Puis, en plus, on est en négociation de convention collective. […] C'est fou! On essaie de faire du mieux qu'on peut. Je pense que [nous avons] une direction très proactive, très proche des gens, on a un beau respect de la part de notre monde. Nous sommes dans un *timing* épouvantable, de coupures, de *Lean* management. Personnellement, je crois beaucoup à ça, mais c'est mal appliqué en ce moment [SP-Ent1.1].

« C'est mal appliqué en ce moment » traduit bien l'écart qui s'est creusé entre les textes qui relèvent de la DG et les conversations qui ont cours au sein du service ainsi que la logique d'implantation. Pendant ces trois années, le SP et la ville développent leurs

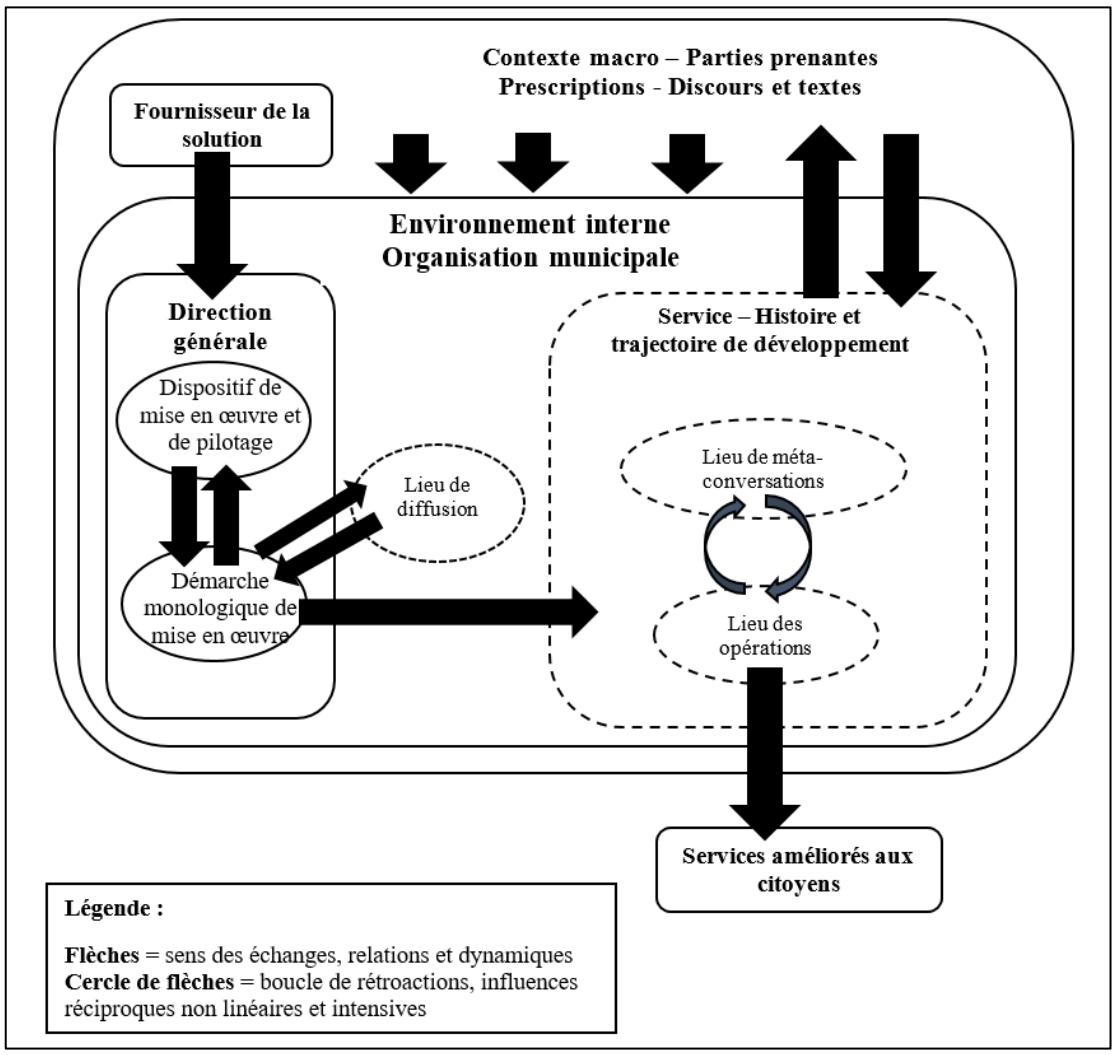
alignements stratégiques chacun de leur côté, les acteurs du SP tentant d'obtenir vainement l'appui et l'écoute de la DG :

> Ça revient encore, la confiance, la transparence, la communication. Je ne l'ai pas en ce moment avec la direction générale. Je sens que c'est juste d'un bord, ils nous donnent quand ils veulent, puis pas tout. Il faut construire à travers de ça, sortir de quoi de potable, organiser [SP-Ent1.1].

Les lectures, le travail d'analyse et de validation continue auprès des informateurs clés permettent de mettre au jour certains constituants de la trajectoire de développement du SP. Cette dernière se construit à la fois sur les récits d'histoire du service, sur les conversations qui traduisent et relient les acteurs qui opèrent sur le terrain, avec la combinaison de textes de normes, de lois et de règles issus d'acteurs externes du service, des demandes et relations avec la DG de la municipalité, des pressions provenant des médias et des citoyens ainsi que des conversations et projets (nouveaux textes) issus de comités avec des acteurs institutionnels et privés de la communauté. Cet ensemble de discours, de textes et de conversations, les acteurs du SP doivent les conjuguer pour opérer. Ils le font notamment dans leurs lieux de conversations stratégiques, soit le comité de direction et l'État-major.

La figure qui suit présente, de manière synthétique, cette complexité avec laquelle les acteurs doivent conjuguer pour opérer, c'est-à-dire, donner des services aux citoyens. Il met en évidence les démarches monologiques, composées de discours et de textes, notamment des injonctions de la DG dans ce contexte de changement planifié. Le projet de changement vient s'ajouter et non pas se substituer aux autres discours, textes et conversations en cours au sein du service et avec lesquels les acteurs doivent composer. Les flèches présentes dans la figurent indiquent la logique de la relation et les pointillés indiquent l'ouverture du contexte service à composer avec les autres parties prenantes par l'entremise des textes, des discours et des conversations.

Figure 4.2
Système de relations entre les éléments constitutifs des contextes service et DG



Source : Lagacé (2020).

Ainsi, la DG ne favorise pas la participation active du SP à l'élaboration des stratégies et du programme de changement. Elle ne considère pas les discours et les conversations, telles les « alertes » et les demandes de la part du SP. Le SP, quant à lui, poursuit ses intentions stratégiques de mettre en place une nouvelle approche de gestion fondée, selon les acteurs, sur l'écoute, le respect, la communication ainsi que la participation des employés à l'amélioration du service.

L'exclusion de la direction du SP aux métaconversations ainsi que la propension de la DG et du SAC à imposer le changement planifié ne retiennent en rien les membres de l'État-major, qui sont alors presque tous nouveaux et en période d'appropriation de leur rôle sur ce comité élargi de gestion, de développer leurs propres textes ainsi que leurs propres discours.

D'une gestion autocratique, l'équipe de direction du SP souhaite faire transiter les approches vers une gestion basée sur la confiance, plus humaine, axée sur le bien-être des employés, et ce, à partir de 2014. Pour ce faire, un membre de la direction n'hésite pas à rassembler les équipes pour leur parler de vive voix, les écouter et se montrer accessible et visible. Il se promène dans les couloirs de l'édifice à la rencontre des policiers et affirme que « c'est là que ça se passe ». Il écoute, il parle aux gens : « Je suis arrivé là comme un gestionnaire visible, disposé, intéressé qui prenait le temps d'aller rencontrer les gens. J'ai essayé de reconstruire la confiance avec eux » [SP-Ent1.1]. Il ajoute :

> La communication est mon axe premier dans la gestion, il faut une gestion par proximité. Il faut parler, être disponible, tu peux travailler fort, mais si tu ne te montres jamais la face [les policiers] pensent que tu ne fais rien. Je sors de mon bureau vers 3h30, aux changements de quart, les gens me parlent, me demandent si je suis au courant de tel dossier, je leur réponds oui, ils se sentent valorisés, c'est de la communication ça. La communication, je ne pense qu'à ça [SP-Ent 1.2].

Entre 2014 et 2017, le SP se reconstruit et construit ses nouveaux textes et ses discours. En 2017, l'état-major est prêt à « joindre les rangs » et s'engage à « faire entrer le *Lean* » dans son service. Cette ouverture est liée au processus de consolidation du service et d'enracinement des conversations nombreuses au sein d'un espace de métaconversations qui ont culminé par la création de textes de référence et de nouveaux discours au sein du service. Ainsi, les membres de l'État-major sont prêts. La direction du service promet à la DG d'implanter la méthode *Lean*. De 2014 à 2017, il aurait été

inconcevable pour les acteurs d'ajouter un autre changement d'envergure à leur planification.

Dans un moment où les membres du SP souhaitent sortir d'une période de « grande noirceur », de « dictature » pour entrer dans une ère d'écoute et de participation, il s'avère périlleux d'obtempérer à nouveau et de manière unilatérale à des discours et à des textes monologiques développés sans la participation des acteurs concernés.

L'analyse des données révèle qu'entre les années 2014 et 2018 il se crée un espace où se produit une négociation entre la DG, le SAC et le SP. D'une action unilatérale dans la mise en œuvre du changement la DG est forcée de tendre vers une action conjointe par l'espace de négociation qui prend forme de manière progressive et qui permet une activité centrale de la mise en œuvre du changement, soit la traduction du changement.

4.2.2.1 Création d'un dispositif de traduction

Les membres de l'État-major s'impliquent dans le déploiement de la méthode deux ans après le début de la mise en œuvre du projet. Ils ont « pris du retard par rapport aux autres services ». La direction du SP s'engage alors auprès de son supérieur[93] - la DG de la ville - à intégrer les outils de gestion prescrits par la direction du service de l'amélioration continue (SAC), soit les outils « non négociables ».

Au départ, la méthode *Lean* est entrée au service par le biais de la formation des gestionnaires. Lors de cette formation, les policiers constatent que les consultants en appui à l'implantation imposent leur manière de concevoir sans qu'il y ait place à la réflexion et sans pouvoir opérer un ajustement des textes :

> Il nous ramenait comme des enfants d'école. Il nous demandait de nous impliquer, mais ne voulait pas savoir vraiment ce qu'on faisait. À la

[93] Depuis le départ, en 2016, du Dga responsable de l'amélioration continue et de l'optimisation, le supérieur immédiat du directeur du SP est le Dg de l'administration publique municipale.

> fin du cours, il nous a demandé ce que nous pensions de tout ça et quelqu'un lui a répondu : « je ne te le dirai pas, parce que tu t'en fou de ce que je pense » [Tiré du journal, 24 avril 2017].

Un participant de l'atelier décide, quant à lui, de prendre et de garder ce qui « fait son affaire ». Au fil de sa carrière, il a suivi une multitude de formations qu'il a toujours modelées :

> J'ai un pedigree de formations. C'est assez incroyable ce que j'ai comme formation dans ma carrière. Mais je n'ai jamais pris une formation à 100%. J'ai pris ce qui peut me servir, ce qui s'applique, j'ai pris des trucs, j'en ai modelé, j'en ai abandonné, j'en ai reconfiguré, je vais faire pareil avec le *Lean* [SP-Ent6].

À la suite de cette formation, les gestionnaires se trouvaient dans l'obligation de se faire appuyer par du *coaching* dans la mise en place des outils « non négociables ». Les conversations des acteurs rencontrés comportent les termes de « gouroutisme » et de *brainswasher* afin de qualifier les séances de coaching[94].

Un autre participant réagit fermement : « Tout ne peut pas fonctionner, ça ne peut pas s'appliquer partout. Il ne connaît pas notre réalité concrète et il dit que ça peut fonctionner. Comment il peut dire ça ? » [Tiré du journal, 24 avril]. Les gestionnaires, quant à eux, ne s'opposent pas à l'utilisation de la méthode *Lean*. Ils s'opposent et remettent en question le fait qu'ils n'y aient pas d'espace à la négociation des textes :

> On n'est pas des étudiants à la base là… On n'est pas des gens de théorie, nous autres on est des gens de pratique. Alors là, dans notre tête, c'est comme s'il fallait prendre la théorie et la mettre en pratique, mais dans nos mots là. On ne commence pas à parler et à évoquer toutes les choses du *Lean*. Ce n'est pas dans nous autres ça [SP-Ent12].
> […]
> Ce n'est pas de la mauvaise volonté, parce que j'ai été la première à commander un tableau et des rubans noirs et j'étais toute contente de ma nouvelle bébelle. Non. Ça ne marche pas là, le tenir à jour : tiens à

[94] Les termes reflètent en partie le discours entendu lors de l'observation d'une réunion du comité de direction où la direction de la SAC affirme que « la méthode est davantage qu'une mode, elle est un culte ».

> jour ton ordi, tiens à jour tes paperasses, tiens à jour ton agenda et tiens à jour ton tableau… Et tiens à jour le tableau pour la division [SP-Ent12].

Un autre affirme à cet égard :

> Mais oui ça m'aide, car d'un coup d'œil, j'ai un portrait. Mais encore là, c'est une autre affaire. Les termes qui sont sur le tableau, quant à moi, ils ne sont pas appropriés au domaine de l'urgence. Je te donne un exemple : « enjeu ». C'est quoi l'enjeu aujourd'hui ? L'enjeu selon [le consultant], c'est quelque chose qui va t'exploser au visage, mais moi quand quelque chose m'explose au visage, je ne peux le planifier. […] Je ne peux pas prendre 5 minutes et mettre mon tableau à jour, parce que ça vient de me sauter au visage. [SP-Ent6].

Les acteurs du SP veulent un service ouvert, plus à l'écoute, plus participatif : « Au diable l'autocratie, au diable la gestion par silo, il faut vraiment se parler ». Comment donc, dans ce contexte en transition entre deux modes de gestion, les acteurs mettent de l'avant une perspective participative tout en conjuguant avec des changements imposés sans égard à leur contexte et sans possibilité offerte et accessible d'appropriation?

L'analyse des données démontre que les deux années qui ont précédé « l'entrée du *Lean* dans le service » au SP servent à construire de nouveaux textes et discours (structure de fonctionnement, planification du service, modèle de gestion) et des lieux de métaconversations et de conversations internes (ouverture de l'État-major à tous les gestionnaires, rencontres quotidiennes avec les capitaines – un équivalent des divisionnaires et accessibilité aux directeurs) qui mettent en œuvre le nouveau modèle de gestion. Les nouvelles orientations sont construites à partir de l'écoute des conversations et des discours des employés.

Des textes et des discours stratégiques se sont construits de manière dialogique au sein du service de police, en cohésion avec des règles et d'autres cadres entourant la pratique

policière qui ne peuvent pas faire l'objet de transformations. Les pratiques policières sont développées en fonction de pouvoir répondre aux textes de loi et aux divers indicateurs de rendement obligatoires. Les services policiers doivent être livrés selon des normes et des codes stricts. En cela, les manières de faire et l'organisation du travail sont élaborées de manière à s'assurer de fournir les services comme prescrit par divers textes et divers acteurs internes et externes. Les policiers ne changent pas leurs pratiques aisément :

> C'est drôle, car les policiers, nous sommes des gens qui font respecter la loi. Nous sommes encadrés par je ne sais pas combien de règles, peu importe, que ce soit la loi de police, il faut travailler avec le code de sécurité routière, code pénal, code criminel, puis toutes les règles que nous imposons au monde. Mais demande à un policier de changer quelque chose sans lui expliquer, ouf, bonne chance ! C'est sûr que tu vas avoir une rébellion de petite à grande échelle [SP-Ent9].

Les acteurs du SP suivent et implantent tous les outils demandés. En quelques semaines, les bureaux sont tapissés de tableaux de bord et quelques portes affichent l'« horaire standard ». Les *débriefings* quotidiens avec les membres de l'État-major laissent la place au concept de *scrum* et ces rencontres sont améliorées. Elles gardent l'espace aux échanges informels considérés importants pour les acteurs, en ce qu'elles permettent d'échanger et de se lier. Un membre de la direction explique les changements en ces mots :

> Il y avait des échanges informels, ces échanges-là, je les ai restructurés, on les a mis plus sérieux un peu. On rigole avant, après on prend un 15 minutes de sérieux et ensuite on va travailler. Je me suis servi de ces 15 minutes pour promouvoir [la méthode *Lean*], malgré ma méconnaissance de ce qu'on avait à appliquer [SP-Ent1.2].

Malgré les pressions, tous les acteurs sentent qu'ils ont l'appui de leurs supérieurs pour ajuster l'ensemble des changements à leur contexte, ce qui crée plusieurs tensions avec les responsables de l'implantation. Certains policiers interrogés affirment qu'ils ont dû « mettre les pendules à l'heure » à quelques reprises lors de rencontres avec les

conseillers responsables du changement. La direction et son équipe soutiennent ces employés tout au long de ce projet.

Les acteurs implantent, mais ils ajustent, modifient, transforment et questionnent, car changer les processus de travail au sein d'un service de police ne peut se faire sous des injonctions telles que « faites confiance à la méthode », par des acteurs qui connaissent peu ou aucunement le fonctionnement du service et qui n'ont pas acquis une légitimité. Les responsables de la mise en œuvre du changement planifié doivent pouvoir, le cas échéant, considérer les autres logiques, textes et discours qui influencent le SP dans son développement afin de pouvoir faciliter la mise en œuvre des méthodes. Ce qui n'est pas fait et ni prévu dans la démarche de mise en œuvre et dans les dispositifs. Les acteurs du SP ne sont pas autorisés à les revoir ou les adapter en fonction de leur contexte de service. La négociation n'est pas d'emblée permise.

Confrontés à des injonctions, les acteurs ne peuvent acquiescer aux demandes et répondre dans les délais au risque de nuire à leur propre projet de développement du service qui fait l'objet d'un mandat clair et d'un plan développé avec l'équipe du service. Pour obtempérer, ils doivent minimalement arrimer les textes et demandes ainsi que les discours aux conversations en cours et construire et faire des choix enraciner dans le contexte.

Le cas étudié du SP démontre que lorsque les gestionnaires du SP laissent « entrer le Lean » ils sont prêts. Ils ont construit un cadre de référence propre à leur contexte. Ce cadre de référence porte les traces des conversations, des textes et des discours du service. Ces derniers servent de filtre, de mesure et de plate-forme d'argumentation, à partir desquels ils peuvent analyser et cadrer et recadrer les changements demandés et y répondre ou les modifier. Ainsi, la négociation permettant de sortir minimalement de la logique monologique de la démarche de mise en œuvre n'est pas prévue, mais elle advient.

Les acteurs du SP négocient dans un espace avec la DG et la SAC. Cet espace émerge rapidement dans le processus de mise en œuvre en 2017 et 2018 dans les occasions où des pressions de mise en œuvre se font directement auprès de la direction du SP, lors de rencontres au bureau de la DG ou au SP, notamment. Cela peut se comprendre. Les acteurs du SP, qui se heurtent à des interlocuteurs fermés depuis 2015, s'ouvrent au changement en 2017, car ils ont construit les cadres de leur propre trajectoire. En cela, la négociation sert à ajuster les textes et les discours de la DG à leur réalité, dans une perspective utilitaire et ouvre la voie à des pratiques plus « concertées » entre la DG et le SP. Cette première étape vers une action conjointe est alimentée par la capacité et le temps investi par les gestionnaires à traduire les textes et les discours de la DG de manière à les arrimer aux leurs.

Ce dispositif de traduction, composé d'une phase de négociation puis d'arrimage, c'est-à-dire, d'assemblages des textes et des discours du changement construits et déployés de manière monologique avec les discours et textes internes et externes, permet aux acteurs du SP d'ajuster les multiples demandes, de les réarranger en fonction du contexte d'opération du SP. Ainsi les acteurs, à l'aide de cette traduction, « font le changement » et passent d'une démarche monologique, aux pratiques unilatérales, à une démarche dialogique, qui vise la concertation et l'intégration des parties prenantes présentes dans le service et au sein des contextes DG et macro avec lesquelles ils se doivent de composer. Les données démontrent bien qu'une logique monologique dans le cas étudié ne peut suffire pour produire le changement.

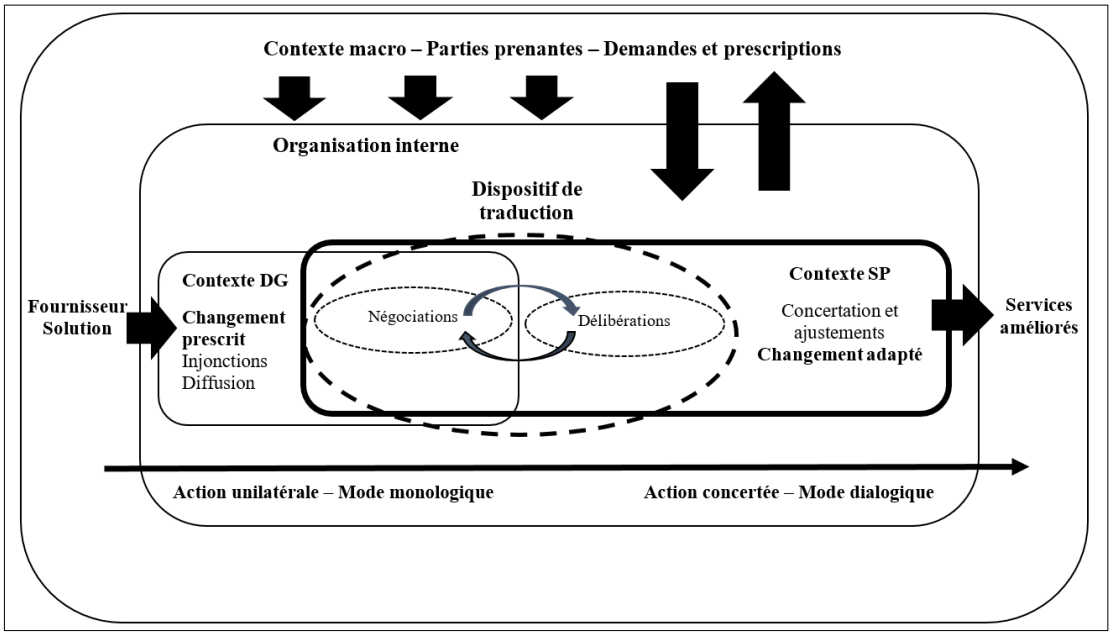
Le cas fait ressortir qu'en dépit d'une prise en considération, les acteurs construisent leur trajectoire au sein de leur propre lieu de métaconversations, qui est notamment l'État-major. Les membres de ce lieu de rencontre ont aussi à cœur de considérer les policiers en exercice dans leurs prises de décision. À cet égard, les conversations sont prises en compte. La direction du service n'hésite pas à être présente dans les couloirs, à la rencontre des employés.

La mise en œuvre de la méthode *Lean* se produit donc à travers les cadres du SP, composés de leurs orientations stratégiques et de leurs différents textes de référence, par le dispositif de traduction qui comporte deux activités principales de communication. D'abord une négociation, comme porte d'entrée dans une activité davantage concertée avec les parties prenantes. Cette activité est annonciatrice d'une intention de tendre vers une démarche dialogique. La négociation permet de faire ce pont entre les injonctions de la DG et le contexte du SP.

Ensuite, la délibération, à l'interne, au sein du lieu de métaconversations du SP consiste en des échanges qui mènent à un arrimage et à un ajustement de l'ensemble des demandes (textes, discours et conversations) avec leur contexte opérationnel et le contexte macro. Cette délibération se produit lors des rencontres des membres de l'État-major, notamment. Le dispositif de traduction devient l'interface entre le SP et la DG par lequel le changement est traduit par les acteurs du SP, ce qui permet l'appropriation. Dans le cas étudié, le changement qui prend forme au SP est « utilitaire », c'est-à-dire qu'il répond au contexte SP que la DG tend intentionnellement à mésestimer. Le dispositif de traduction permet donc de soutenir les acteurs afin qu'ils puissent faire progresser la démarche de changement d'une visée monologique à une visée dialogique.

Entre la négociation et la délibération, il y a une boucle de rétroaction, caractéristique d'un processus de communication non linéaire et intégré. La figure 4.3 présente le dispositif de traduction en campant les principales dimensions évoquées dans le texte. Elle présente aussi le continuum qui laisse voir une progression de la démarche monologique vers une démarche dialogique, passant d'une action unilatérale à une action plus concertée par l'entremise du dispositif de traduction.

Figure 4.3
Dispositif de traduction, activités de communication et continuum



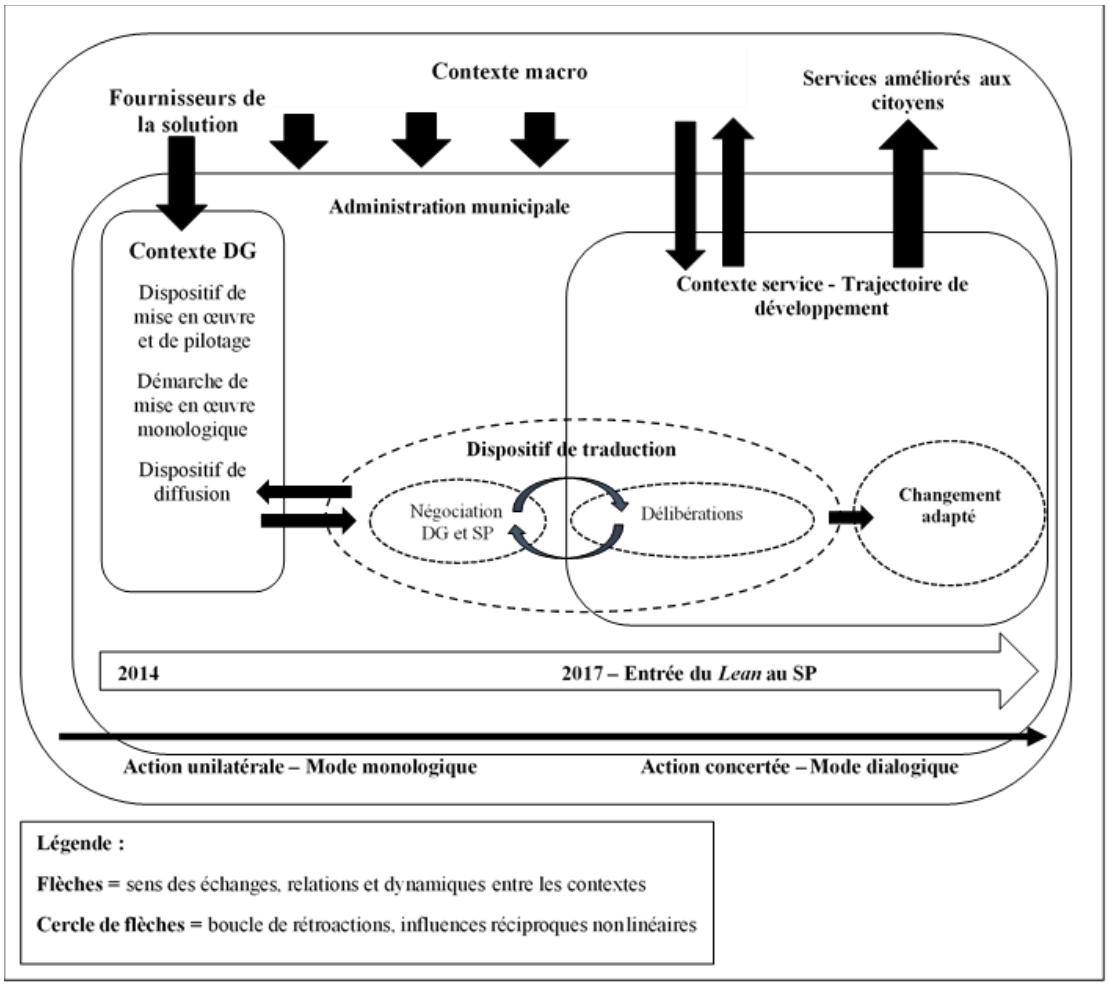
Source : Lagacé (2020).

La figure 4.3 met notamment en lumière :

1. La présence, au sein de la mise en œuvre monologique d'un changement prescrit, d'une démarche dialogique donc la présence d'une action unilatérale et concertée;
2. La nécessaire apparition forcée d'une pratique de communication qui vise une amorce de concertation par le dispositif de traduction;
3. Le dispositif de traduction est nécessaire pour les acteurs du SP qui doivent arrimer plusieurs prescriptions issues du contexte macro, dont le changement planifié.

Les données et sa transposition dans la figure 4.3 permettent de déceler un continuum d'activités de communication. Ce continuum est repris dans la figure 4.4 qui suit et le cadre dans sa dynamique de relation avec le contexte macro. Il reprend de manière intégrée les principales activités de communication constitutives du changement prescrit.

Figure 4.4
Système de relation, dispositifs et activités communicationnelles de mise en œuvre du changement planifié entre 2014 et 2018



Source : Lagacé (2020).

La partie qui suit présente le dernier contexte à l'étude, soit le contexte *Kaizen*. L'étude et la description riche du déploiement du *Kaizen* démontrent notamment, que le SP pour opérer dans un contexte complexe, doit filtrer l'initiative à travers ses propres discours afin de parvenir à développer le service dans une trajectoire qui lui est propre, en relation avec le contexte macro.

Il importe de mettre en lumière que le contexte *Kaizen*, comme unité d'analyse sélectionnée pour mener notre recherche, devient une dimension qui renseigne et qui

participe donc à la démonstration autant que les autres contextes qui y sont relevés et décrits.

4.2.3 Contexte *Kaizen*

Plusieurs actions et projets sont déployés afin de mettre en place une nouvelle approche de gestion fondée sur l'écoute, le respect et la communication ainsi que la participation des employés à l'amélioration du service. Parmi ceux-ci, il y a l'organisation et la tenue d'un atelier *Kaizen*. L'atelier *Kaizen* devient un des moyens de concrétiser et de démontrer la nouvelle orientation de gestion du SP.

Le *Kaizen* représente une « première » pour les membres du SP comme expérimentation de la méthode, mais surtout comme lieu de participation et de consultation des employés dans un but de modifier les processus de production du service d'accueil au citoyen. En cela, il ne vise pas d'emblée à faire « entrer le *Lean* » ou à « rendre le service *Lean* ». Il s'inscrit dans une perspective plus large de changement qui appartient à la trajectoire du développement des acteurs du service.

À l'annonce de l'organisation de l'événement *Kaizen*, le directeur reçoit plusieurs commentaires positifs et l'activité devient un symbole et une concrétisation de l'alignement stratégique propre au service :

> Les commentaires que j'ai eus après ça rejaillissent sur moi positivement. Il y en a qui m'ont dit : Toi tu disais ça quand tu es arrivé directeur, tu voulais nous consulter, une gestion de proximité. C'est ça que tu fais, on trouve que tu es conséquent [SP-Ent1.2].

Ces jours de travail de discussions encadrées afin de revoir certains processus à l'accueil du service avec la participation des employés deviennent une confirmation de l'alignement pris par l'État-major d'être plus à l'écoute et plus ouvert face aux demandes et aux besoins des employés.

À cet égard, l'atelier *Kaizen* est donc instrumentalisé aux fins de la réalisation d'un alignement stratégique des acteurs qui visent à considérer les conversations pour améliorer le service. En acceptant une approche de révision des processus de production dans un mode participatif et en permettant à des membres du service de différents grades et de plusieurs fonctions d'y participer, les membres de l'État-major souhaitent aussi modifier les manières de faire ensemble et de participer au développement du service.

Les membres de l'État-major souhaitent en arriver à plus de consultations dans leur service, en sachant bien que le modèle hiérarchique est fort bien ancré chez les plus vieux policiers et de moins en moins chez les plus jeunes [SP-Ent12 et SP-Ent13]. Ils savent que le projet est un pas vers ce qu'ils désirent. En fait, la hiérarchie devient un mode de communication monologique. Est-il possible d'agir autrement dans certaines situations? Est-il possible d'échanger selon un mode dialogique?

Ainsi, l'atelier *Kaizen* représente la constitution d'un lieu temporaire de négociation et de délibération, un dispositif de traduction interne qui vient s'inscrire dans le quotidien des acteurs en plus de traiter de ce quotidien. Il s'avère ici intéressant de constater que la dimension symbolique est aussi le processus d'intégration du *Kaizen* dans les discours comme dimensions d'un changement qui se produit.

Cet atelier prend vie grâce à une animation guidée par d'autres normes, d'autres règles et d'autres techniques de travail/production que celles en vigueur. Ainsi, des règles de participation sont déployées afin de générer un espace d'échange dialogique : les participants doivent se considérer comme des « égaux », « il n'y a pas de hiérarchie, toutes les voix sont bonnes et sont sans grade ». L'idée est de permettre d'apprécier toutes les voix dans le processus d'amélioration.

L'objectif d'être « égaux et sans grade » peut sembler audacieux en contexte policier, mais cela relève d'*a priori*. Les données recueillies et validées à deux reprises[95] démontrent qu'une réelle dynamique de participation se déploie et que la présence des cadres ne compromet pas les échanges. Certains participants l'expliquent par le fait qu'ils « se connaissent depuis des années ». Ils sont donc aptes à recourir à un mode d'échange dialogique, selon un ordre connu et dans un contexte délimité dont les règles sont acceptées par tous.

Pendant ces trois journées, les acteurs sont invités à coproduire avec une diversité de parties prenantes qui n'ont pas l'habitude d'être réunies. À cet égard, il importe de mentionner la présence des représentants syndicaux. Il s'agit d'une première dans l'organisation municipale et cela apporte une certaine fierté aux membres de l'État-major. Certains ont apprécié le fait que plusieurs personnes de toutes les divisions ainsi que les cadres et le syndicat soient présents :

> Ce qui rendait ça intéressant, en étant dans ma [Xe] année de police[96], c'est le fait que ce n'était pas juste des gens de la base. Il y avait des cadres qui ne sont pas syndiqués, tu avais des syndiqués qui étaient des représentants du syndicat, tu avais les policiers qui occupent la réelle fonction de réception, tu avais des gens des enquêtes, tu avais des personnes civiles qui exercent la fonction d'adjoint à l'administration, je pense que ce mélange-là donnait une saveur qui n'aurait pas été pareil si ça avait été juste les policiers de la réception [SP-Ent 9].

Dans un contexte paramilitaire, où les policiers doivent agir en respectant la chaîne de commandement, la manière de communiquer la plus exploitée est celle qui fait appel à la hiérarchie, symbolique et fonctionnelle, c'est-à-dire celle inscrite dans leurs textes. Toutefois, certaines situations, telles que le *Kaizen*, soutiennent une approche de gestion fondée sur la proximité, la communication et la participation. Cette manière

[95] Les données de notre recherche ont été validées par les acteurs à deux reprises : 1. Le 12 septembre 2018, auprès des quatre membres du comité de gestion, composé du directeur du SP, de ses deux adjoints et du conseiller stratégique, 2. Le 28 septembre 2018, lors d'un lac-à-l'épaule qui rassemble l'ensemble des membres de l'État-major, du SP, soit tous les cadres.

[96] Afin de préserver l'anonymat, le nombre d'années d'ancienneté est supprimé.

d'être en relation dialogique permet d'atteindre l'objectif de réfléchir ensemble, de manière transversale à toutes les divisions et sans hiérarchie, et de trouver des solutions aux problèmes rencontrés.

Ainsi, le *Kaizen* autorise une participation de tous les membres à la réflexion et à la recherche de solutions. En ce sens, l'atelier est un microcosme au sein d'un système plus grand. Il consiste en un dispositif de traduction interne qui, par ses règles, permet de faire vivre aux employés du service une manière de communiquer qu'ils connaissent déjà, mais qui n'est pas utilisée dans tous les contextes de travail habituellement. Il s'agit de la confrérie.

La confrérie se vit plutôt à la cafétéria ou dans la voiture de patrouille, lorsqu'il n'y a pas d'appels ou d'urgence, elle ne se vit pas dans un contexte de révision des processus de travail qui engagent des processus décisionnels. En invitant les acteurs à adopter une autre manière d'échanger dans un contexte « hors norme » ou « nouveau » qu'est l'atelier *Kaizen*, les acteurs sont mis sous pression d'adopter une autre manière d'interagir ou de revoir leur relation afin de produire et de coordonner leur travail. Gittell (2016) aborde ce phénomène en ces mots : « Pressure for change comes when our task demands change in ways that require us to engage in new relationship patterns in order to coordinate our work[97]» (*Ibid.*, 2016, p. 85).

Dans le cas qui est concerné ici, ce n'est pas un nouveau modèle (ou *pattern*) de relation qui émerge, mais plutôt l'utilisation d'une des manières d'échanger des acteurs du SP dans un autre contexte que celui dans lequel il se produit généralement. Le dispositif de traduction à l'interne que représente le *Kaizen* autorise l'appropriation des changements par les participants.

[97] Traduction libre : Les pressions en faveur du changement surviennent lorsque notre tâche exige un changement qui nous oblige à nous engager dans de nouveaux modèles de relations afin de coordonner notre travail.

Pendant les trois jours de rencontre, les acteurs apprécient leur expérience. Ils élaborent un plan d'action comportant des solutions à implanter et démontrent de la motivation à les concrétiser. Toutefois, à la sortie de ces trois jours « hors norme », un choc s'opère.

4.2.3.1 Implantation des solutions : un retour à la normalité

Ce ne sont pas les textes et les discours des cadres du SP qui ont freiné le déploiement des solutions. Les gestionnaires sont clairs : les solutions issues de l'atelier *Kaizen* vont être implantées. Toutefois, ce qui n'a pas été prévu est l'effet que cela produirait entre les acteurs lors de la mise en œuvre des solutions.

Lorsque cet espace s'est dissout et que les participants sont retournés dans le service pour mettre en action le plan d'action, ils sont rapidement confrontés aux textes (règles, codes de comportement, habitudes, à titre d'exemples) en vigueur et cette tendance à se conformer à des normes. Le SP est au début de sa transformation et les textes et les conversations implicites et explicites qui permettent l'ordre et l'obéissance existent toujours. Les acteurs sauvegardent leur logique de communication de manière à préserver le *statu quo*, « l'ordre ». À la sortie de ces journées, le processus d'implantation des solutions implique que les acteurs se heurtent à leurs rapports de force entre eux.

Les acteurs responsables de l'implantation agissent encore « sans grade et sans hiérarchie », mais de manière monologique, hors du contexte *Kaizen*. Lorsque quelques-unes des solutions sont implantées, certains employés en sont brusqués et l'implantation est mise en péril. Les acteurs qui mettent en place les solutions (à titre d'exemple, les radios émettrices) ne sont pas légitimés de le faire sans utiliser les codes et les règles liés à la hiérarchie et à la logique monologique. Ils n'utilisent pas les bons codes, le bon ordre social et ne demandent donc pas de permission.

Cela consiste en un défi pour les gestionnaires « qui n'en reviennent pas » du conflit qui éclate et dans lequel un « plus haut gradé aurait dû intervenir ». Le texte de la méthode et les discours prévoient une implantation monologique d'emblée[98]. Cette logique réfère à un rapport hiérarchique mené par des acteurs qui n'ont pas la légitimité de le faire en contexte hors *Kaizen*. La logique monologique d'implantation des solutions ainsi que l'attitude non conforme face aux règles confrontent les acteurs. Une autre personne se désole que les décisions prises en collégialité soient si ardues à mettre en œuvre :

> Un événement difficile. Nous étions 15 autour de la table pour décider que les radios nous pouvions les sortir de là, ce n'était pas grand-chose, ce n'était pas une grosse amélioration, on s'entend. Mais juste de les déplacer… Personne ne les voulait les radios. Alors il y a une personne qui a décidé : les radios ils vont retourner où ils étaient, moi je ne veux pas ça. Mais on était 14 qui l'avaient décidé, alors est-ce qu'il y a eu un manque de communication ? [SP-Ent7].

Ainsi, lors de l'implantation d'une solution liée aux radios, il y a une « levée de boucliers » :

> Disjoncter, mais solide. Un supérieur, le plus haut gradé de fin de semaine et de soirs, le lieutenant, qui est assis dans le bureau juste en face de la réception, il a explosé. Il y a eu un conflit entre le lieutenant qui participait à notre réunion et l'autre lieutenant en question [SP-Ent9].
> […]
> La plus grosse partie, je te dirais, ce sont les lieutenants qui ne se sont pas sentis concernés et puis qu'un lieutenant avait décidé pour eux. Alors, on essayait de leur expliquer que ce n'était pas la décision d'un lieutenant, que c'était la décision du groupe [SP-Ent9].

À terme, les radios ont été déplacées à un tout autre endroit.

[98] Les acteurs responsables de la mise en œuvre agissent selon le discours monologique suivant : « il faut implanter les solutions telles quelles ».

À travers le *Kaizen*, les acteurs mettent en action une logique dialogique de changement circonscrite dans un cadre établi et dans un temps déterminé. L'atelier consiste en un lieu de délibération. La participation aux discussions de plusieurs acteurs est réelle, selon les acteurs interrogés. Toutefois, l'atelier consiste en un espace éphémère qui n'est pas représentatif des interactions de tous les jours, en toutes circonstances. Comment est-il alors possible de passer de ce contexte *Kaizen* à la quotidienneté sans que les autres membres du service y soient préparés, dans une tout autre dynamique sans porter atteinte aux configurations des rapports sociaux existants?

Les règles, les procédures, les outils et les discours permettent aux membres du groupe de participer réellement « sans hiérarchie », mais ne transforment pas le service en un lieu participatif nécessairement, car la cible n'est pas la reconfiguration des liens sociaux permettant de devenir un service participatif. La mécanique et la dynamique de participation ont été assujetties à d'autres cibles. Le *Kaizen* devient l'outil technique d'un grand processus d'instrumentalisation du changement à d'autres fins que celles de la DG.

La partie qui suit présente la première modélisation issue des résultats d'analyse de ce cas pilote et qui fera l'objet d'une bonification à l'aide des autres cas.

4.2.4 Modélisation exploratoire

Les résultats présentés dans cette partie du chapitre permettent de produire une première réponse à notre question de recherche et de présenter la première modélisation exploratoire. Le cas du SP permet la construction inductive d'une conceptualisation de la mise en œuvre du changement prescrit selon une démarche monologique qui rend compte du « comment » les acteurs construisent le changement de type planifié à travers les interactions. Le modèle permet de voir l'influence du contexte macro, du contexte DG et du contexte SP sur le changement planifié de type *Lean* tout en faisant

ressortir la place du contexte *Kaizen* ainsi que le dispositif de traduction qui se retrouve tant à l'interne du service qu'aux limites de la DG et du service.

4.2.4.1 Contexte macro

Un contexte macro influence directement le développement du SP, indépendamment de la DG et du conseil municipal. Il s'agit principalement des textes de loi, des codes et des normes qui émanent des métaconversations entre le ministère et diverses parties prenantes. Ces textes sont déployés par la suite de manière monologique au SP. Par décret, le SP doit obtempérer, respecter et faire respecter les textes qui ont force de loi. Ce contexte macro, composé d'acteurs issus de ministères, des médias et de la communauté, influence directement les opérations du SP qu'il y ait un changement radical ou non. La relation entre les deux contextes est le plus souvent unidirectionnelle.

4.2.4.2 Contexte DG et service : la création du dispositif de traduction

Le cas et l'analyse démontrent que lors de la mise en œuvre de la méthode *Lean*, la DG et le SAC ont tenu éloigné le SP du lieu des métaconversations menant à l'élaboration du programme, de la méthode et des outils *Lean* ainsi que des discussions sur la manière dont l'ensemble de ces productions seront déployées (dispositif de pilotage et de mise en œuvre). À cet égard, c'est une logique monologique de mise en œuvre du changement qui se déploie à travers cet ensemble de méthodes, de discours, de textes et d'actions a-contextuels qui sont diffusés à l'aide d'un dispositif.

Dans un contexte où les acteurs du SP doivent coordonner, conjuguer et mettre en œuvre plusieurs autres textes et discours internes et externes et procédant de logiques monologiques pour la plupart, comment construire ce changement prescrit tout en prenant en considération un mandat de renouvellement du mode de gestion issue des conversations quotidiennes et en réponse à leur histoire de développement?

Entre 2014 et 2017, les acteurs du SP persévèrent dans leur intention de garder le cap sur leurs objectifs initiaux. Devant l'impossibilité de se faire considérer et d'engager des échanges avec le SAC et la DG afin de pouvoir adapter la démarche de changement, la méthode et les outils, les données sous forme de récit riche permettent de constater que les acteurs entrent en négociation malgré tout. Cette négociation consiste en un premier pas vers davantage de concertation entre les acteurs, mais cela ne suffit pas à mettre en œuvre le changement. Il doit y avoir des délibérations entre les acteurs du service touché. Cette activité de communication permet l'arrimage avec les autres discours et prescriptions du contexte macro, mais aussi avec les discours et les conversations entre les employés producteurs des services.

La négociation et la délibération sont les deux activités de communication qui, ensemble, permettent de traduire l'ensemble des prescriptions et demandes afin de les intégrer à un contexte dynamique et complexe. Ce dispositif, sur un continuum de logiques communicationnelles, consiste en cet exercice de traduction que doivent faire les acteurs et qui fait passer la démarche initiale monologique, unilatérale, à une démarche de mise en œuvre davantage dialogique, issue d'une concertation.

4.2.4.3 Contexte service et Kaizen

Le *Kaizen* se développe. Il devient l'instrument tangible de la concrétisation des textes du service de police (nouvelles orientations, nouvelle gestion, administration et structure) et des discours des membres de l'État-major d'être « plus à l'écoute », d'être « ouvert à la participation ». Cet atelier s'insère dans le service comme un résultat des activités de traduction et consiste lui-même en un dispositif interne de traduction.

Le *Kaizen* devient un espace organisé où s'opère une négociation entre les employés de divers niveaux hiérarchiques sur les processus de production ainsi qu'une délibération portant sur les meilleures pistes de changement à implanter. Ceci représente un dispositif de traduction qui soutient les arrimages entre les acteurs d'un

même service, de comprendre la réalité des autres pour ensuite porter un projet concerté. L'atelier permet de considérer à la fois les conversations quotidiennes dans la mise en œuvre du changement au sein même du service ainsi que la trajectoire de changement des gestionnaires qui souhaitent passer d'une approche de gestion autocratique à une approche plus participative et ouverte.

Le lieu des conversations quotidiennes du SP est un lieu où prédomine une logique monologique de développement. Le SP possède une culture paramilitaire forte qui se transpose des opérations policières aux opérations de gestion du quotidien. C'est exactement cette transposition de la logique monologique au quotidien des policiers qui est remise en question par la nouvelle approche de gestion. Un dispositif de traduction dans la forme d'un atelier *Kaizen* permet de mettre en œuvre cette nouvelle approche.

Le contexte *Kaizen* est donc le symbole de la mise en action d'un autre mode de gestion axée sur la communication dans le service : la logique dialogique. L'atelier *Kaizen* fait partie du dispositif de mise en œuvre des textes et des discours des membres de l'État-major du SP, de l'orientation. Pendant trois jours, un microcosme à la logique dialogique mène à la révision de certains processus opérationnels qui touchent toutes les divisions de près et de loin.

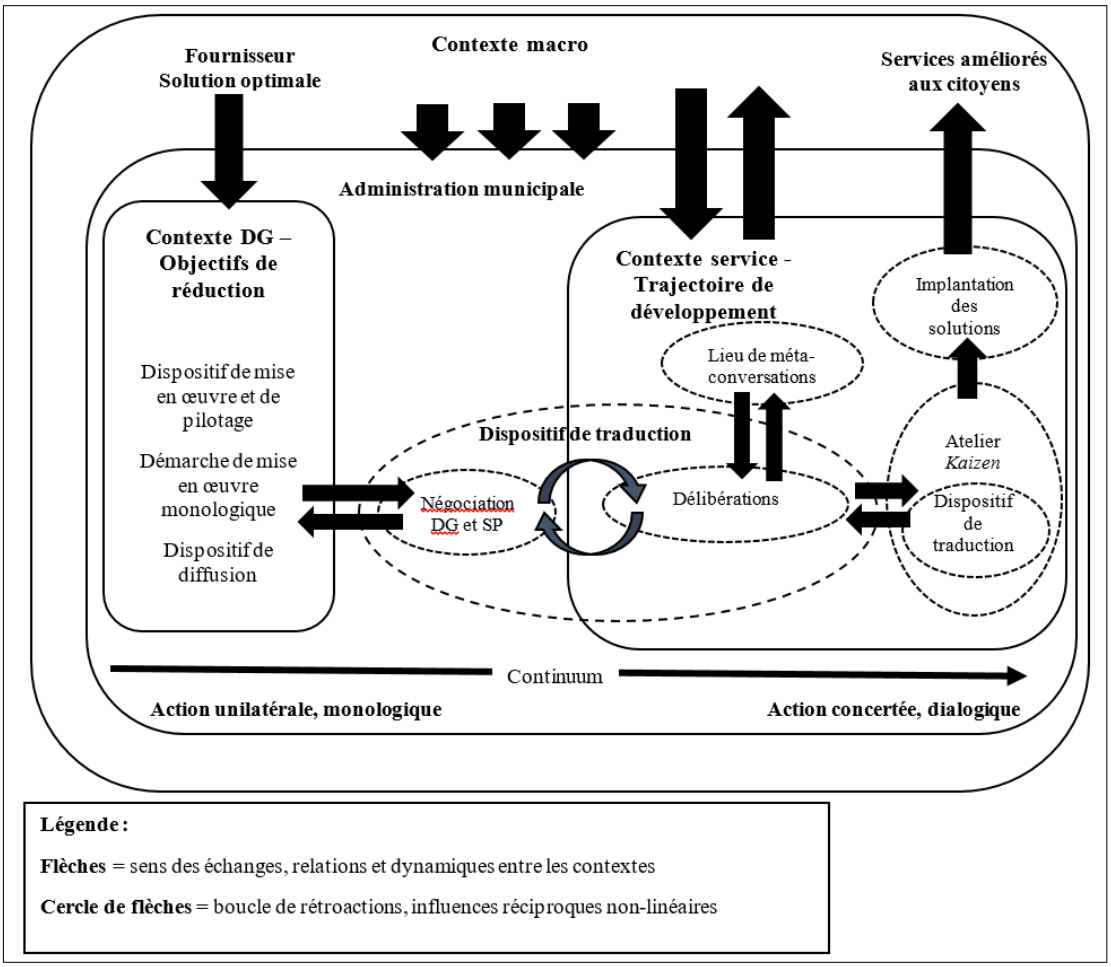
L'atelier *Kaizen* fut davantage un médium pour concrétiser les nouveaux textes et discours de participation et un moyen symbolique de manifester aux autres que le SP « ne résiste plus au changement » et d'apporter des modifications dans les processus ciblés au service (coûts, qualité, délais). L'événement *Kaizen* consiste donc en un dispositif interne de traduction qui permettra de « laisser entrer le *Lean* », de l'instrumentaliser aux fins des orientations stratégiques du SP, aussi un lieu où les conversations entre les employés sont considérées pour faire le changement.

Cependant, si une démarche dialogique permet l'élaboration des solutions, la méthode prescrit une l'implantation selon une démarche monologique. Ceci peut être considéré comme un retour à la case départ. Une démarche monologique d'implantation des solutions suivant un atelier qui vise la concertation ne pouvait se faire sans composer avec le modèle et les rapports hiérarchiques présents. Aucun dispositif de soutien au changement n'était accessible, car « la méthode fait le changement », et les acteurs entrèrent en conflit. Ceci démontre notamment l'importance à accorder aux activités de traduction, à ce dispositif qui semble, à partir de cette première analyse de cas par *pattern-matching*, se retrouver à plusieurs moments et lieux au sein de l'organisation municipale.

À la lumière de l'ensemble de cette analyse, la figure 4.5 présente le premier *pattern* émergent de l'analyse du cas SP en relation avec ses diverses composantes et contextes. Le cas du SP est le cas pilote de cette étude et il est le plus documenté, c'est-à-dire que le nombre d'heures de présence et d'observation surpasse celui dédié aux autres cas. Il permet de voir comment les acteurs du SP ont construit le changement à travers leurs interactions en faisant ressortir les logiques monologiques et dialogiques ainsi que les dispositifs de changement.

La figure qui suit met en relief le rôle central joué par le dispositif de traduction qui peut se retrouver dans tout le système, c'est-à-dire dans toute l'organisation. Ce dispositif soutient la mise en œuvre du changement en permettant de faire passer cette mise en œuvre d'une logique monologique à une logique dialogique, mais aussi en laissant l'espace aux acteurs pour relier entre eux et intégrer les discours, les textes et les conversations quotidiennes au projet à ceux des acteurs des autres contextes, macro et DG. Ces activités de négociation et de délibération permettent une concertation qui sous-tend l'appropriation du changement prescrit par les acteurs.

Figure 4.5
Premier *pattern* émergent
Système communicationnel de la mise en œuvre d'un changement prescrit



Source : Lagacé (2020).

L'analyse du cas SP rend explicite la démarche de mise en œuvre et de ses principales caractéristiques et activités communicationnelles de sorte que les acteurs puissent, lors d'un prochain changement, intégrer les activités de manière organisée, les gérer et en tirer tous les avantages et retombées. Les actions menées au cours des quatre années de présence sur le terrain pour mettre en œuvre le changement prescrit se sont réalisées intuitivement par les acteurs.

Alignées avec la stratégie d'analyse utilisée dans cette étude, les parties qui suivent présentent les résultats d'analyse des trois autres cas à l'étude et se terminent par des éléments de bonification de cette première modélisation exploratoire.

4.3 LES RÉSULTATS D'ANALYSE DU CAS DU SSCVC-*Kaizen*

Le cas du Service des sports, de la culture et de la vie communautaire (SSCVC) consiste en deux cas imbriqués soit l'étude du service via l'unité *Kaizen* et la mise en place d'une communauté de pratique. L'organisation SSCVC « en train de se faire » est la même pour les deux cas. Les acteurs sont touchés par les mouvements déclenchés par la concrétisation d'une réforme administrative. Cette situation touche les deux unités d'analyse sensiblement de la même manière : les équipes se sont modifiées, les acteurs ont changé de lieu de travail et pour certains, ils ont un nouveau titre et de nouvelles fonctions, à titre d'exemple, en plus de conjuguer avec de nouveaux gestionnaires.

Le travail d'analyse du cas SSCVC-*Kaizen* donne à voir certaines logiques communicationnelles à l'œuvre lors de l'implantation du changement planifié de type *Lean* en faisant ressortir les contextes ainsi que les dynamiques de création des textes et des conversations. Il mène à enrichir le modèle initial.

4.3.1 Contexte macro : gérer la proximité

Le contexte macro du SSCVC est éloigné de celui du SP en ce que le SSCVC n'est pas régi par des textes de loi ou des normes gouvernementales, bien que ces dernières puissent produire des effets sur le service et ses nombreux partenaires. L'étude du SSCVC révèle que ce sont davantage les orientations du conseil municipal qui ont des répercussions directes sur les activités du service. Le SSCVC possède une proximité, voire une promiscuité, avec les acteurs du contexte macro dont font partie les élus municipaux.

Un acteur du service raconte en ces mots comment les élus peuvent « entrer » dans l'administration et faire des demandes à la pièce, qu'elles soient d'envergure ou non :

> Les citoyens et les organismes sont « collés collés » aux élus, ce qui fait que les élus sont dans la boucle. Ils ne sont même pas dans la boucle, excuse-moi, ils sont au début de la boucle. Et ça, c'est un problème, parce que lorsqu'une plainte arrive, que ça rentre par l'élu, t'imagines-tu la pression que ça met sur l'organisation? Imagines-tu aussi le filtre que ça amène? Ça devient la priorité de l'élu. Mais sincèrement, dans la gestion des plaintes là… moi j'ai déjà eu quelque chose d'effrayant là. […] J'ai dit à l'élu : « Es-tu sérieux? Veux-tu que je porte ça là? […] ». Mais si je suis un fonctionnaire *by the book* qui voit l'élu qui m'appelle et que c'est prioritaire pour lui, tu peux obéir [SSCVC-Ent1].

Le service ne « travaille pas en vase clos ». Pour mener ses activités de production et répondre à sa mission, les acteurs doivent développer des ententes de partenariats avec des organismes et des institutions, d'une part, et les membres de son service doivent travailler de concert avec d'autres services afin de produire certaines activités et atteindre les résultats souhaités, d'autre part. Ces aspects font du SSCVC une entité intensivement en interaction avec plusieurs acteurs internes à l'organisation municipale et externes.

Les collaborations et les partenariats mettent les acteurs du SSCVC dans une position de conciliation constante de prescriptions, de demandes, d'injonctions avec des acteurs externes à leur service, mais somme toute très près d'eux et ayant une influence directe. Toutefois, ils demeurent tout de même des acteurs-conseils actifs dans la production de politiques ou d'autres textes qui encadrent leur rôle et leurs différents mandats dans la collectivité. Ainsi, les acteurs du SSCVC coproduisent la plupart des textes[99] qui encadrent la production de leurs services aux citoyens avec des acteurs externes, mais de proximité. Cette dimension de coproduction des textes et cette proximité avec les

[99] Les gestionnaires ainsi que les professionnels du SSCVC sont appelés à collaborer à la rédaction de ces textes qui font l'objet d'une acceptation de la part du conseil et qui, par la suite, seront mis en œuvre par les acteurs. Les textes de politiques développés par les membres du conseil municipal se font de manière concertée avec les professionnels qui soutiennent, voire organisent, les consultations publiques préalables aux projets, s'il y a lieu.

acteurs du contexte macro consistent en des éléments qui ne se retrouvent pas dans le cas précédent.

À titre d'exemple de la coproduction, la *Politique de développement social et communautaire* (PDSC) de l'administration, adoptée en 2008 par les membres du conseil municipal, fait état de neuf champs d'intervention[100] du SSCVC en identifiant les principaux partenaires ou groupes de partenaires qui sont interpellés directement dans le développement et l'amélioration des services rendus aux citoyens. S'ajoute à cela l'ensemble des politiques sectorielles, de cadres de partenariats, d'ententes de collaboration avec des institutions et des organismes. Étant donné que les services offerts aux citoyens par le SSCVC touchent directement le cadre de vie des citoyens, les élus municipaux sont parmi les premiers informés des activités et initiatives menées.

Une dynamique dialogique s'immisce dans les opérations quotidiennes des professionnels, interrogeant du même coup la séparation politico-administrative ainsi que les relations qui s'opèrent entre les élus et les fonctionnaires[101]. Cette situation, qui ne fait pas l'objet de notre recherche, apporte un éclairage intéressant afin de mieux comprendre la manière dont le SSCVC est géré. En effet, en quoi et comment cette proximité avec les élus municipaux – et la place publique – affecte-t-elle la trajectoire de développement et la gestion du service?

Autres que ces appels provenant des élus et des citoyens, deux autres approches (non exclusives) et formalisées de participation influencent la prestation des services produits par le SSCVC : la participation citoyenne, par des consultations, ou une implication directe et souvent bénévole, par le biais du développement des

[100] Ces neuf champs sont : la vie communautaire, la lutte contre l'exclusion et la pauvreté, le logement, la sécurité, la mobilité, l'intégration des personnes handicapées, l'immigration, le sport, la culture et les loisirs et le développement urbain.

[101] Certaines personnes interrogées font part de l'intervention des élus dans les processus de production de services aux citoyens. Les citoyens interpellent directement les élus afin de formuler certaines demandes. À leur tour, les élus rejoignent les acteurs du service directement, selon le cas. Il s'agit d'approches et de moyens informels qui tendent à court-circuiter ou à passer par-dessus un intermédiaire afin de réaliser son objectif.

communautés (fêtes de quartier, festivals, à titre d'exemples). La participation citoyenne influence la trajectoire et le travail des fonctionnaires. L'approche par le développement des communautés, plus informelle, mais encadrée, est celle « qui fait le moins peur », car les employés gardent un contrôle sur les processus de production de services. La participation citoyenne plus formalisée, quant à elle, implique que les fonctionnaires municipaux fassent une place à la modification du processus de production lui-même :

> […] les employés ont peur de la participation citoyenne. Ils ont peur, car ça « brise » la séquence. Eux, ils savent déjà l'issue. Ils savent les solutions et ils peuvent les mettre en œuvre. Aux termes des consultations, il y a des avis, des nouveaux éléments. Il y a aussi que les processus sont plus longs [Tiré du journal, 5 novembre 2018].

À travers cela, la direction et son équipe tentent de réfléchir aux enjeux de développement à travers des dimensions (sociales, démographiques, économiques et culturelles) qui transcendent les textes politiques municipaux, et ce, que les projets soient de l'ordre de la construction de bâtiments ou de la sécurité lors d'événements. Afin d'illustrer ce propos, la direction aborde la question de l'intégration des personnes handicapées :

> Si nous prenons seulement le dossier de l'intégration des personnes handicapées, notre professionnel qui s'occupe du dossier doit travailler avec le service de la voirie. L'intégration passe par l'accès aux bâtiments aussi. Si nous avons cette préoccupation comme Ville, on doit faire en sorte qu'elle devienne partagée ailleurs, dans d'autres services. Lorsqu'il y a un projet, il est bien qu'on soit impliqué dès le départ [Tiré du journal, 5 novembre 2018].

Ainsi, certains acteurs du SSCVC aspirent à ce que l'ensemble des projets de la ville soit analysé, développé et concrétisé, notamment selon un point de vue communautaire et intégré. Cela nécessite des pratiques de collaboration et de gestion transversales des opérations et des activités qui ne sont pas totalement développées au sein de la ville.

Étant donné sa nature locale, son fort ancrage territorial et sa dépendance vis-à-vis des acteurs politiques, les professionnels du SSCVC se regroupent au sein d'une association nationale, l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM), « La voix unifiée du loisir municipal au Québec »[102],[103]. Les acteurs du SSCVC vont y puiser de nouvelles pratiques (nouveaux textes) ou vont y présenter les leurs. Il s'agit d'une instance de réflexion sur l'action, un lieu d'apprentissage et de ressourcement professionnel.

En résumé, les résultats font ressortir que le niveau macro du SSCVC est un lieu de proximité dont les espaces de métaconversations (réflexions stratégiques) sont accessibles. Ces conversations stratégiques façonnent les opérations quotidiennes des acteurs, tel que les résultats du service de police (SP) laissent aussi le voir. Les textes de loi et les cadres sont élaborés avec la participation des acteurs concernés puis la mise en œuvre se fait de manière monologique étant donné que ce sont des textes de référence qui encadrent l'action municipale du SSCVC.

Le dispositif de traduction est, dans ce cas-ci, inhérent au système. Chacune des parties prenantes - élus, citoyens, fonctionnaires - possède sa propre logique d'action et d'intervention et ses intérêts que les fonctionnaires doivent coordonner et arbitrer à l'aide d'un cadre de référence et de politiques.

Les employés doivent donc conjuguer avec des intérêts multiples, souvent politiques et contradictoires, et une reconnaissance difficile de part et d'autre en ce qui a trait aux compétences et aux responsabilités. Ils doivent composer avec des situations parfois

[102] Tiré du site web de l'AQLM : https://www.loisirmunicipal.qc.ca/, 29 septembre 2019.

[103] L'AQLM, sans avoir de pouvoir politique propre, est une instance de représentation et vise notamment à assurer la reconnaissance du travail effectué par les professionnels ainsi que la gestion des programmes et des ententes stratégiques liés au domaine d'affaires et touchant d'autres fédérations ou organismes. Elle vise aussi un échange des bonnes pratiques et initiatives entre les professionnels de 275 municipalités au Québec.

conflictuelles ou propices à générer des tensions qui mettent à mal, dans certains cas, la reconnaissance du travail des fonctionnaires :

> Mais c'est difficile la reconnaissance au niveau municipal, parce que les élus par exemple, on a un problème avec un organisme, ce n'est jamais le professionnel en loisirs qui a raison, c'est l'organisme parce que ce sont des bénévoles qui s'impliquent, que c'est les citoyens, que c'est les électeurs. Donc on est souvent en confrontation. Que la reconnaissance au milieu municipal c'est nul, mais on prend ce qui passe. J'ai des petits courriels, des photos, tout ça [SSCVC-Ent.11].

L'analyse des données laisse entrevoir que cette dynamique macro de proximité nécessite des conciliations et des ajustements soutenus même après avoir convenu des cadres d'action. Le dispositif de traduction permet aux acteurs d'entrer en négociation et en conciliation des divers intérêts en délibérant. Les gestionnaires du service connaissent bien les services et les ressources disponibles, donc leur capacité d'action et les élus, par le conseil ou par le biais de comités qui portent la voie des citoyens et des intérêts des autres parties prenantes sur le territoire.

Ainsi, la relation entre le contexte macro et le contexte service dans ce cas-ci en fait ressortir une particularité du service qui se retrouve aussi dans toutes les villes du Québec, soit une possible proximité avec des membres du contexte macro par la présence du conseil municipal. Les élus municipaux interviennent directement dans le design des services aux citoyens, dans les comités ou même par le biais d'une influence directe par téléphone.

La partie qui suit permet de jeter un regard plus précis sur le contexte du service, dans sa dimension administrative ainsi que sa relation avec les acteurs du service et les dynamiques communicationnelles qui y sont liées.

4.3.2 Contexte « service » et sa relation avec le contexte « DG »

Cette partie permet d'illustrer les dynamiques communicationnelles qui sous-tendent le développement du service ainsi que le contexte de mise en œuvre de la méthode *Lean*. Pour ce faire, elle jette d'abord un regard sur l'ensemble du développement du service en faisant ressortir sa relation avec le contexte « DG » dont la démarche monologique de mise en œuvre fait l'objet d'une description et d'une schématisation dans la partie 4.1 de ce chapitre et de manière plus précise, dans la partie 4.1.5.

Les données sont sans équivoque. La réforme politico-administrative pilotée par les membres du comité exécutif de la Ville demeure un point tournant dans l'évolution du SSCVC. Elle plonge le SSCVC dans un processus long et lent de formalisation du travail et des responsabilités de chacun.

Au moment de mener cette recherche doctorale, la réforme demeure un sujet d'actualité. Le cas laisse voir clairement que c'est la partie organisationnelle, c'est-à-dire la dimension de l'organisation du travail concret, donc le « comment travailler ensemble », qui est délaissée au profit du développement structurel de l'organisation du travail, c'est-à-dire la dimension planifiée comportant les organigrammes, notamment et le plan de répartition des effectifs.

Aussi, lors des trois sessions de validation des données menées en 2018 et en 2019[104] des membres du service affirment que cette réforme n'est pas encore terminée. Cette partie suscite le plus d'intérêt de la part des élus et des membres de la DG de la Ville, car c'est la partie la plus visible de l'organisation. L'autre partie, la partie organisationnelle, demeure à ce jour un enjeu pour certaines divisions du service et sa direction.

La manière dont les employés travaillent sur un dossier, la reconnaissance mutuelle et la définition et l'arrimage des rôles et des responsabilités de chacun ainsi que le

[104] Deux sessions de validation pour les deux unités d'analyse, *Kaizen* et communauté de pratique.

sentiment de faire partie d'une équipe font partie des enjeux qui persistent. Ces éléments, transversaux à tout le service, sont vécus de manière asymétrique selon les personnes, les fonctions et les divisions. Les données recueillies laissent entrevoir que les acteurs sont en quête. La vision, les descriptions de tâches et les modes de production constituent autant de textes qui doivent faire l'objet d'une attention particulière.

Les acteurs recherchent aussi une manière de mieux coproduire les services avec les autres services à l'interne et sont en quête de reconnaissance de leurs compétences entre eux. Il en ressort une quête identitaire professionnelle et la recherche de coopération dans un service qui se reconstruit à l'aune d'un nouveau texte, celui de la réforme, auquel la majeure partie des acteurs concernés n'ont pas pris part : « Nous n'avons pas participé à la réforme, nous l'avons subie », affirme l'un des acteurs rencontrés. Lors d'une session de validation en mars 2019, un acteur ajoute : « Je ne la voulais pas cette réforme ». Cette dernière est construite de manière monologique.

Le lieu de définition de ce texte est demeuré loin des premiers concernés, les employés, incluant plusieurs gestionnaires. Des conversations stratégiques se déroulent entre la DG et les membres du comité exécutif. Lorsque le travail est effectué, les acteurs retournent à leurs pratiques habituelles, mais les conversations quotidiennes, elles, doivent évoluer :

> Je te dirais tout de suite après la réforme, il y a eu comme un moment de flottement où tout le monde était encore à faire comme avant, les mêmes procédures que les années d'avant. […] La réforme a eu lieu en 2015 et on est à la fin de 2017 et on voit un changement, on commence à changer des processus. Alors il y a une autre approche qui n'avait pas été mise en branle avant la réforme, celle du développement des communautés [SSCVC-Ent10].

Toutefois, comment se définir et à l'aune de quoi et comment revoir les pratiques, comment travailler ensemble ? Cette question représente une synthèse de ce à quoi font face les acteurs. Le développement et le renouvellement des processus de production

de services municipaux au SSCVC reposent sur la DG ainsi que sur la direction du service. Ces acteurs peinent à considérer les effets du changement et à structurer des interventions ciblées faute de ressources financières et humaines et de compétences à l'interne.

Il n'y a pas de pratique d'accompagnement en gestion du changement ou en développement organisationnel dans l'administration publique locale. De plus, les changements sont abordés de manière structurelle. Il n'y a pas de soutien à l'égard des transformations de pratique dans une perspective de changement et de développement organisationnel. Dans ce contexte, les fonctionnaires doivent poursuivre leurs opérations, livrer un service aux citoyens « comme à l'habitude ». Il y a un vide de cadres, d'orientations données clairement et donc plusieurs zones demeurent ambiguës.

Les espaces de réflexion qui permettent les métaconversations sont peu nombreux et davantage dédiés aux affaires quotidiennes qui doivent se poursuivre. Ainsi, dans le service, le seul lieu de métaconversations officiel est le comité de direction du service composé de la direction du service et des gestionnaires des trois divisions.

Dans ce contexte d'après la réforme, les enjeux validés témoignent d'un « vide » et de ce besoin d'orientations stratégiques afin d'organiser le service. Ainsi, lors d'un entretien de validation des données en 2018, les acteurs affirment qu'ils ont besoin :

1. De recevoir un alignement clair de la part de l'équipe de direction;
2. D'assurer la coordination des dossiers/activités avec les employés du SSCVC et des autres services;
3. De soutenir la mise en place de nouvelles manières de faire;
4. De mieux travailler ensemble, en équipe et en équipe à distance;
5. De se répartir le travail et de collaborer concrètement;
6. D'assurer une vision transversale dans les dossiers;
7. D'arrimer nos visions, nos manières de voir et de traiter les dossiers;
8. D'être reconnus et de mieux connaître les autres membres du service et de l'organisation;
9. De gérer les conflits et de développer la confiance entre les gens.

Certains acteurs rencontrés souhaitent aborder la question de l'organisation du travail de manière concrète, qualifiant certains lancements de projets de « coquilles vides ». Cette tendance à parler en « coquilles vides », selon un acteur rencontré traduit le fait qu'une fois les projets et les discours développés, ils font l'objet de diffusion sans avoir fait l'objet d'une implantation au sein des équipes et donc sans ancrage avec la réalité quotidienne et les conversations des employés.

Enfin, les données semblent indiquer que les acteurs sont « assoiffés » de prendre le temps de réfléchir, d'avoir des lieux de métaconversations afin que les conversations quotidiennes soient considérées dans le développement du service. Ils souhaitent aussi bien ancrer l'approche du développement des communautés.

L'approche du développement des communautés, qui doit englober tout le service, est une orientation passablement nouvelle au sein du SSCVC comme discours de la direction du service. Elle survient au cours de l'année 2016-2017 et prend de l'ampleur à la suite d'une formation offerte à tous les professionnels du service. Elle devient peu à peu une vision qui se veut intégrative de développement du service et sous-tend la nécessité de favoriser la collaboration entre toutes les parties prenantes, selon un membre de la direction :

> Il faut qu'on travaille en collaboration avec [les services] puis il faut qu'on collabore avec les partenaires de nos organismes. Puis moi, l'approche du développement des communautés, c'est ce que je suis en train de vouloir faire avec mon monde, soit mes collègues d'autres services ou d'autres institutions, c'est de voir ensemble comment l'approche du développement des communautés est profitable pour eux comme vision [Tiré du journal, 29 janvier 2018].

Les acteurs recherchent cette transversalité, cette coordination nécessaire pour livrer un service. Comme il n'y a pas plusieurs pratiques de coordination et de transversalité établies, explicites, les demandes de collaboration demeurent parfois sans réponse et les occasions de mettre à contribution l'expertise de plusieurs employés s'avèrent rares.

La prestation des services municipaux exige un effort de coordination dans un contexte de relations interservices ardues. Selon plusieurs acteurs, cette difficulté de coordination relève d'une gestion en silo qui affecte l'intervention publique par exemple, lorsque plusieurs services sont requis afin de produire une fête ou un autre événement.

Lors d'une session de validation des données recueillies, les acteurs affirment que les lieux de coordination et de réflexion, guidés et facilités par un cadre défini, reconnu, clair et alimenté par une définition et une reconnaissance des rôles et des responsabilités demeurent un enjeu de taille. Les acteurs aspirent à établir un meilleur arrimage afin de mieux produire. C'est dans ce contexte que la méthode *Lean* fait son entrée dans le SSCVC.

4.3.2.1 Entrée du Lean au SSCVC

Le SSCVC est dans une transition majeure lorsque la direction du SAC débute officiellement sa tournée des services municipaux pour mettre en œuvre la méthode. Comme pour le SP, l'entrée de la méthode *Lean* dans le SSCVC s'est effectuée notamment par le biais de la tenue de *Kaizen*. Le SSCVC tient son premier *Kaizen*, en 2015 et son deuxième en 2017.

Du *Kaizen* de 2015, qui se déroule sur une période de cinq jours avec plus de 10 participants, il ne reste plus de traces de l'implantation des solutions. Selon certains participants, les nouvelles solutions à implanter reposaient elles-mêmes sur des aspects à développer ou à solidifier, tels que des mécanismes de collaborations interservices ou encore des révisions de priorités pour les deux services impliqués. L'atelier *Kaizen* de 2017, quant à lui, génère davantage de satisfaction.

Plusieurs membres de la direction connaissent l'approche, car la méthode *Lean*, dans sa version « ingénierie des processus » est utilisée pour mener la réforme administrative. Toutefois, c'est une approche dialogique *top-down-bottom-up* à

laquelle la direction du service adhère et à travers laquelle elle souhaite implanter la méthode *Lean* :

> Je crois vraiment le top-down, bottom-up. Et je te dirais… je ne diviserai jamais ces deux flèches-là, pour moi, c'est ensemble. Pourquoi? Parce que si j'applique une orientation et que je dis… bien c'est ça et que la base me dit… ouin! C'est bien beau, mais ce n'est pas collé à la réalité et ça crée des *backlashs*, je m'en vais à un sens unique. Les citoyens vont me le remettre sur le nez là, je suis un service public que les gens payent pour et qu'ils élisent leurs décideurs aux quatre ans. Ils ont un pouvoir là. Et à l'inverse, si je prends tout de la base, je vais en avoir des demandes là [SSCVC-Ent1].

Jusqu'en juillet 2016, l'entrée de la méthode *Lean* s'effectue donc selon la demande et les besoins ciblés par les gestionnaires. Le *Kaizen* qui se réalise avec la participation du personnel de soutien administratif devient une occasion de réviser l'organisation du travail et de répondre aux divers malaises des employés depuis les changements imposés par les responsables de la réforme. L'événement crée à la fois de l'excitation et du mécontentement. Plusieurs employés sont amers de la multitude de changements en cours. L'un d'entre eux l'exprime ainsi :

> Les gens ils sont un peu amers de ça et ont été un peu fripés. Fais que quand ils sont arrivés avec le *Kaizen* c'était encore ça. Qu'est-ce qui va arriver encore avec les changements, ils vont tu nous foutre la paix, plus dans ce sens-là … [SSCVC-Ent6].
> […]
> Ou plutôt ça commençait à se digérer et là *bang !* d'autre chose qui s'en vient et pas positif pantoute [SSCVC-Ent6].

Le SSCVC n'est pas l'un des premiers services à « faire du *Lean* ». Toutefois, la direction accède assez rapidement aux demandes de rencontre de la direction du SAC et souhaite discuter. Dans les discours de la DG, cette situation place le SSCVC comme faisant partie « de ceux qui embarquent ». Si la démarche de mise en œuvre de la méthode repose sur une approche monologique, les gestionnaires du SSCVC facilitent les opérations en acceptant dès 2015 de s'impliquer et amorcer d'entrée de jeu, des activités de négociations et de délibérations avec les responsables de l'implantation.

Ainsi, tout comme le SP, la direction du SSCVC n'accède pas à toutes les demandes et les injonctions de la DG et du SAC. Devant l'insistance d'introduire la méthode *Lean*, il est possible ici de cerner une fois de plus le développement d'activités de communication. Les acteurs négocient et délibèrent afin d'arrimer les diverses demandes de la DG avec le contexte et les objectifs de développement du service. Ils souhaitent aussi accéder à davantage de concertation dans cette démarche de changement prescrit.

Après avoir ciblé un projet de changement, la direction confie le leadership d'un *Kaizen* à sa nouvelle direction adjointe qui porte le dossier depuis 2017 jusqu'à ce jour[105]. Le *Kaizen* déployé auprès de l'équipe de soutien administratif apparaît comme un événement comportant plusieurs stratégies, dont un objectif de créer une équipe et de collaborer. À cet égard, les données validées auprès des participants du *Kaizen* confirment cette quête sous-jacente et continuent de vouloir développer un sentiment d'appartenance à une équipe. Le sentiment d'appartenance à une équipe permet de « ne pas être gêné de demander de l'aide » et de pouvoir travailler en solidarité, « Il faut être à l'aise de se parler ».

Le *Kaizen* vise notamment le développement d'une équipe, un sentiment de faire équipe et un mode de fonctionnement en équipe. Cet objectif n'est ni central pour les porteurs de la démarche ni officiel. Toutefois, comme vu aussi dans le cas du SP, la tenue de l'atelier *Kaizen* demeure l'occasion pour les gestionnaires du service de concrétiser cette intention et d'améliorer les collaborations entre les membres du personnel administratif.

Depuis l'entrée en vigueur de la réforme, les employés de soutien administratif sont eux aussi dans « un flottement » qui perdure depuis trois ans et qui témoigne notamment du problème lié à la définition des rôles et des responsabilités dans une

[105] Une rencontre informelle avec ce gestionnaire permet d'affirmer que l'implantation et le suivi de l'atelier perdurent (25 septembre 2019).

organisation matricielle qui a peu fait l'objet d'études ou de révisions opérationnelles, jusqu'au développement de l'atelier *Kaizen*.

4.3.3 Contexte *Kaizen*

Depuis la réforme administrative, les employés de soutien administratif n'avaient pas eu l'occasion de réviser leurs manières de produire les services. Ils devaient poursuivre leurs activités et intégrer d'autres tâches, et ce, sans le temps nécessaire à la coordination entre eux afin de mieux intégrer leurs nouvelles tâches et responsabilités. Ainsi, les données validées permettent d'émettre le constat que l'atelier *Kaizen*, dans cette mouvance, est aussi un lieu où les acteurs peuvent dire ce qu'ils pensent et développer leur sentiment de faire équipe et de collaborer. Une réelle logique dialogique d'échanges s'opère.

L'un des responsables de l'atelier lance cette invitation et aborde le sentiment général :

> On est une équipe, mais on ne l'est pas. C'est l'humain qui est autour de la table. Bon *Kaizen*. Avoir du plaisir. Laissez-vous aller. Enlever vos filtres. Je vous avoue que je vois tout le travail. C'est rassurant de voir cette prise en main. C'est un monde en soi et les services sont tous différents. On a le véhicule qu'il faut. Je vais vous revoir à la fin. Merci de vous investir [Tiré du journal, 17 septembre 2017].

Un participant affirme que l'atelier lui a démontré que les autres membres de l'équipe veulent travailler ensemble : « Ça, ça m'a montré que crime… on est tous prêts à travailler ensemble et ça peut juste améliorer les choses » [SSCVC-Ent4].

Dans ce cas-ci, c'est la quête de collaboration qui permet de travailler en équipe et d'avoir ce sentiment de faire équipe dont il est question tout au long du projet. Les employés de soutien n'ont pas l'habitude de prendre la parole en présence de leur supérieur. L'atelier *Kaizen* les invite donc aussi à revoir la manière d'être en relation avec leur gestionnaire qui se montre ouvert à cette transformation de relation professionnelle.

De plus, les acteurs doivent se réhabituer à de nouvelles personnes, à apprendre à travailler avec d'autres personnes. Cet enjeu est attribuable au redéploiement des équipes ainsi qu'à la distance entre les membres, mais aussi à la description des tâches et des fonctions non actualisées pendant plus de trois années. Un gestionnaire aborde une partie de la situation en ces mots :

> C'est maintenant un service qui est déployé en neuf lieux, et on ne se le cachera pas, il y a une baisse des ressources administratives. On veut demeurer près des gens, mais il y a moins de personnel pour assurer le « back-up », alors ça nous prend ce *Kaizen*-là [Tiré du journal, 17 septembre 2017].

L'atelier *Kaizen* représente cette occasion d'échanges qui, par ses règles d'interaction, invite les participants à se dévoiler « sans filtre ». La règle du « sans filtre » justifie les prises de parole pour certains, tandis que, pour d'autres, prendre la parole dans un groupe et, de surcroit, dire ses irritants devant son gestionnaire devient un événement compromettant et difficile :

> Oui, mais là c'est vrai, là où j'ai trouvé un malaise, ça j'ai trouvé ça très malaisant, c'est quand il fallait mettre nos irritants. Mais, on a dit au début du *Kaizen*, « sans filtre ». Dans le fond, si on fait un *Kaizen*, c'est pour qu'on dise la vérité. Il ne faut pas qu'on soit mal à l'aise parce que le patron est là. Tu comprends? [SSCVC-Ent5].

Toutefois, le gestionnaire présent adhère ouvertement à cette règle :

> J'aime beaucoup le fait d'enlever les filtres. De prendre le temps et l'énergie pour renaître. C'est plus qu'une perche qu'on vous tend, on veut être en appui à l'humain [Tiré du journal, 17 septembre 2017].

En abordant le projet de *Kaizen* comme une occasion de « renaître », il fait référence aux employés qui se sentent surmenés et encore amers de ce que la réforme a pu générer comme conséquences sur les équipes et l'organisation du travail. Un participant à

l'atelier affirme que cette période de trois journées peut lui permettre enfin de faire connaître ce qu'il vit au quotidien :

> Je suis une personne qui amène beaucoup en jasant et j'en ajouterai, car on n'a pas à avoir de filtres. Je ne suis pas gênée de dire qu'on est débordé. Pour moi, le *Kaizen*, c'est une opportunité de pouvoir se révéler sur ce qu'on vit au quotidien [Tiré du journal, 17 septembre 2017].

Plusieurs moyens techniques et sociaux permettant aux employés de travailler en collaboration sont discutés. Parmi eux, les *scrum* ainsi que la caméra sur l'ordinateur. En ce qui a trait aux caméras, certains participants sont plus réfractaires, car il y a « une culture de la peur de se faire chicaner » et des relations hiérarchiques qui ne facilitent pas l'expression des points de vue. Certains ne veulent pas se faire surveiller. À la fin de la deuxième journée de travail, les participants remettent en question cette solution et remettent en perspective les effets de la réforme et l'importance de devenir une équipe.

À la suite des relectures du cas descriptif, il est possible d'entrevoir cette propension des acteurs à rechercher une équipe, à rechercher ce sentiment de « faire équipe ». Ainsi, pendant l'ensemble de la démarche, les participants réfèrent au développement d'une « chimie » entre eux, d'une « complicité ». Pour certains, l'atelier a permis de ne plus « se sentir seuls » et de pouvoir constater comment leurs activités de production sont interreliées.

À cet égard, un participant affirme que l'atelier *Kaizen* lui permet de prendre conscience de la réalité des autres membres du personnel de soutien administratif et de pouvoir s'inscrire dans un processus qui lui permettra d'obtenir un meilleur équilibre dans la charge de travail. Il apprécie aussi le fait d'être consulté, contrairement à ce qu'il a pu vivre avec la réforme [SSCVC-Ent2].

Enfin, un autre soulève que le *Kaizen* a permis la création « d'un noyau », d'un « début d'esprit d'équipe » [SSCVC-Ent6]. Ces données sont aussi confirmées par un bilan des activités de l'atelier, qui laisse entrevoir que l'esprit d'équipe est présent, mais qu'il doit encore faire l'objet d'une attention particulière. Il semble que bien peu de choses ont été faites ou mises en place suffisamment longtemps pour obtenir des gains tangibles.

La formation préalable à l'atelier *Kaizen* est aussi perçue comme une occasion de rencontres entre les membres de l'« équipe » et d'actualiser l'objectif de « devenir une équipe » et d'établir une relation de collaboration. Alignée à cette quête de développer des relations de collaboration pour « faire équipe », la formation est aussi reconnue comme une occasion qui a permis une « décristallisation » relationnelle entre les gens, une occasion d'« être plus à l'aise » lors de l'atelier *Kaizen* :

> Oui, je pense que oui. Les gens étaient plus à l'aise, déjà au *Kaizen*, les gens étaient plus à l'aise, on n'était pas à l'aise comme ça à la ceinture blanche au début. […] Oui, d'être à l'aise de parler, de répondre aux questions pis ne pas geler, mais c'est sûr qu'on ne peut pas empêcher qu'il y a tout le temps peut-être du monde qui va te juger de toute façon, mais au moins si l'ambiance est le fun, tu ne le sens pas, pour moi c'est important. Oui, c'est important qu'on soit à l'aise avec les gens [SSCVC-Ent5].
> […]
> Moi, je trouve que le moment clé, c'est le avant *Kaizen*, c'était hyper important de faire une journée de ceinture blanche. Peut-être pas, je te dirais que des fois, ils nous donnaient ça théorique, pis tu voyais le monde on peut tu avoir un café, mais pour la chimie [SSCVC-Ent5].

4.3.3.1 Implantation des solutions

À la suite de l'implantation des solutions, une rencontre de « clôture » de l'accompagnement par le conseiller *Lean* a lieu et le bilan permet de constater que

plusieurs solutions sont mises en place, d'une part, et que plus de 50% des répondants affirment avoir développé un sentiment d'appartenance, d'autre part. De plus, le bilan de cette rencontre relate que « les *scrum* n'étaient pas suffisants pour assurer une véritable complémentarité des rôles au sein de l'équipe administrative » et que « les secrétaires-réceptionnistes aimeraient que le lien d'entraide soit réciproque avec les autres ressources du SSCVC ».

Toutefois, tout au long de l'implantation, la personne responsable du suivi s'assure de mettre en place un lieu de négociation formel entre cette personne et les acteurs concernés par les changements. En effet, les données démontrent que le responsable inscrit le processus de changement dans un mouvement dialogique, souhaitant considérer les conversations, c'est-à-dire le quotidien, cet espace d'opérationnalisation des discours et des textes.

La personne responsable demeure accessible et les employés sont fréquemment interpellés et écoutés tout au long du processus d'implantation des solutions. Une réelle dynamique dialogique se dessine et est entièrement supportée par le gestionnaire. La rencontre bilan de mars 2018 en témoigne. Les participants apprécient notamment le fait de tenir une rencontre bi annuelle de l'équipe administrative. Enfin, il importe de souligner que tout un travail de sensibilisation demeure à faire concernant la valorisation du travail des personnes en soutien administratif. Selon un membre de la direction SSCVC, sur cette question, « il reste encore beaucoup de chemin à faire ».

4.3.4 Éléments de bonification du modèle

À l'aune de la question de recherche, cette partie consiste à présenter les éléments qui pourront s'ajouter ou renforcer certains aspects du premier modèle. Elle consiste en un exercice de mise en relation entre les deux premiers cas à l'aide des quatre contextes (macro, DG, service et *Kaizen*), à partir de la première modélisation inductive et exploratoire faite à partir du cas pilote.

4.3.4.1 Contexte macro

Cette recherche doctorale ne vise pas à brosser un portrait détaillé du contexte macro, car les données recueillies ne le permettent pas. Toutefois, il est intéressant de constater que les quotidiens des acteurs, dans leurs opérations, sont guidés par des discours et des textes « éloignés » de leurs opérations quotidiennes et font force de lois. Selon l'analyse des deux cas, l'environnement discursif « externe » à l'administration publique municipale varie d'un service à l'autre. Une première distinction se manifeste d'ailleurs entre le SSCVC et le SP.

Le contexte macro du SP se caractérise par une dynamique monologique laissant, à de très rares occasions, un accès aux acteurs à prendre part aux métaconversations. De plus, ce contexte est éloigné du quotidien du SP et n'intervient que de manière planifiée[106]. Cette situation influence la relation entre la DG et le service et donne une certaine autonomie au SP[107].

En ce qui a trait au SSCVC, le contexte macro est caractérisé par sa proximité, voire sa promiscuité avec le service[108]. Règle générale, le SSCVC entretient une communication dialogique avec les acteurs du contexte macro au sein de lieux formels et informels à l'aide d'un dispositif de traduction, qui permet la mise en relation et la coproduction. Le SSCVC est influencé par des politiques et des ententes municipales. Ces ententes et politiques sont élaborées au sein d'une zone conjointe de délibération représentée ici par le dispositif de traduction.

---

[106] Plusieurs normes, cadres et lois provenant notamment du ministère de la Sécurité publique (MSP) encadrent le travail quotidien des corps de police municipaux.

[107] Les élus municipaux et la DG ont peu de mots à dire outre que sur certains aspects dont la question des budgets et des projets spéciaux menés par le SP, à titre d'exemple.

[108] Le SSCVC est gouverné par le conseil municipal et les décisions prises en arrondissements, par les élus, les citoyens, les organismes et les autres partenaires privés et institutionnels au sein de zones formelles. À cela s'ajoutent des zones informelles et temporaires qui se créent lorsqu'un élu ou un citoyen s'introduit dans la production des services municipaux.

Dans les deux cas, les normes, cadres, lois ou politiques sont appliqués et influencent le quotidien des acteurs au sein de leur service. Bien que les deux services soient dépendants de leur contexte macro, la promiscuité et la proximité des acteurs du contexte macro du SSCVC rend les opérations de production de services plus variables. Cela requiert des acteurs à la fois une capacité d'adaptation et d'agilité ainsi qu'une capacité à se référer aux nombreuses politiques et ententes dont ils sont les gardiens.

À cet égard, le premier *pattern* peut s'enrichir de deux nouveaux éléments. Le premier est la proximité d'acteurs « externes » au service SSCVC, à la limite des frontières du service et de la zone des acteurs du contexte macro. Il s'agit évidemment des élus qui font partie de l'appareil politique de l'administration publique. Cette proximité influence les diverses démarches de changement et les opérations de production des services aux citoyens. Ces derniers, citoyens et élus, sont appelés à des activités qui visent à coproduire les divers textes qui encadrent la production des services. S'ajoute donc ici le deuxième élément, soit la présence d'un dispositif de traduction entre le contexte service et le contexte macro de proximité.

4.3.4.2 Contextes DG et service

Parallèlement au changement planifié imposé par la DG, un contexte de changements profonds marque le SSCVC et le SP dans lequel les acteurs s'engagent. Les deux services sont en transition dans leur approche de gestion. D'un côté, les acteurs recherchent des discours, des cadres auxquels se référer ainsi qu'une équipe de confiance et, de l'autre, ils recherchent une manière d'être plus intégrés aux discussions, au devenir de leur organisation dans une dynamique dialogique avec la DG.

Dans les deux cas, l'accès aux espaces et aux discussions stratégiques avec la DG concernant le changement est limité, voire absent. Cela contraint les directions de service à réfléchir de leur côté à la stratégie d'implantation au sein de leur propre espace

de métaconversations qui est aligné sur la connaissance des conversations quotidiennes. C'est ainsi qu'ils adhéreront aux outils – tel que l'atelier *Kaizen* – en intégrant ces derniers à leurs propres visions de développement, à leur propre trajectoire.

Les directions des deux services n'adhèrent pas aux discours et aux textes de manière passive, exécutoire, et ce, malgré les injonctions répétées de la DG. Elles créent, chacune de leur côté, par leurs interrogations et le temps qu'elles prennent avant d'accéder aux demandes, un dispositif de traduction qui permet non seulement un ajustement des textes aux opérations quotidiennes, mais aussi un ajustement à leur propre trajectoire de développement tout en créant ce discours symbolique : « Nous aussi nous faisons du *Lean* » ou « Je pense que nous avons rattrapé notre retard face aux autres ». Dans les deux cas, les activités de communication comprises dans le dispositif de traduction sont assurées par les directions de service.

L'analyse des deux cas permet déjà de constater que dans une organisation complexe, qui doit, pour produire des services, conjuguer plusieurs textes et discours issus de l'interne comme de l'externe, le changement prescrit ne peut s'implanter selon une démarche uniquement monologique.

Les données des deux récits analysés jusqu'à présent laissent bien voir que les acteurs des services, pour opérer, doivent arrimer, faire des liens entre tous les discours et les textes des autres contextes, incluant, des demandes provenant des autres services internes à l'administration. Le changement demandé par la DG doit être négocié et faire l'objet de délibérations pour trouver un ancrage dans un milieu déjà en marche et qui doit composer avec d'autres injonctions, engagements, mais aussi à leurs orientations stratégiques propres. Ces dernières prennent en considération à la fois les employés, l'histoire du développement du service et les partenaires ou acteurs externes.

Enfin, l'un des derniers rapprochements possibles entre le SP et le SSCVC est cette propension des acteurs à vouloir développer des mécanismes de participation. Au SPS, l'ouverture à des espaces de métaconversations ou l'ajout d'espaces de conversations sont des indices de cette volonté. Au SSCVC, cela se traduit par la volonté d'améliorer des espaces de coordination permettant la coproduction et le développement de relations de confiance qui soutiennent la productivité, tel que l'« équipe ». Ici, la distinction concerne encore une fois les acteurs concernés. Le SSCVC doit intégrer les acteurs du contexte macro, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour le SP.

Les données laissent voir que la dimension relationnelle constitue un aspect des processus de production opérationnels important pour les acteurs. Un sentiment de faire équipe ainsi qu'une capacité à travailler ensemble et à se faire reconnaître apparaissent comme des constituantes de la construction du changement ainsi qu'une facette du changement.

4.3.4.3 Contexte Kaizen

Dans les deux cas, l'atelier *Kaizen* sert les objectifs stratégiques du service et non ceux de la DG. Dans les deux cas aussi, de réelles discussions dialogiques s'enclenchent dans ces microcosmes interactionnels où les règles d'interaction permettent d'échanger sans égard aux positions hiérarchiques. Ces phénomènes analysés laissent bien voir que le dispositif de traduction est présent dans la dynamique du Kaizen et que ce dernier est animé intentionnellement.

La distinction entre le SP et le SSCVC se trouve lors de l'implantation des solutions suivant l'atelier. Du côté du SP, cette implantation se produit de manière monologique, exécutoire. Lors de l'implantation des solutions, le SSCVC décide plutôt de poursuivre le dialogue avec les participants et les autres personnes concernées par les modifications aux pratiques, tandis que le SP applique, comme prescrit, les solutions discutées en atelier. Dans un cas, l'implantation des solutions se fait, mais laisse place

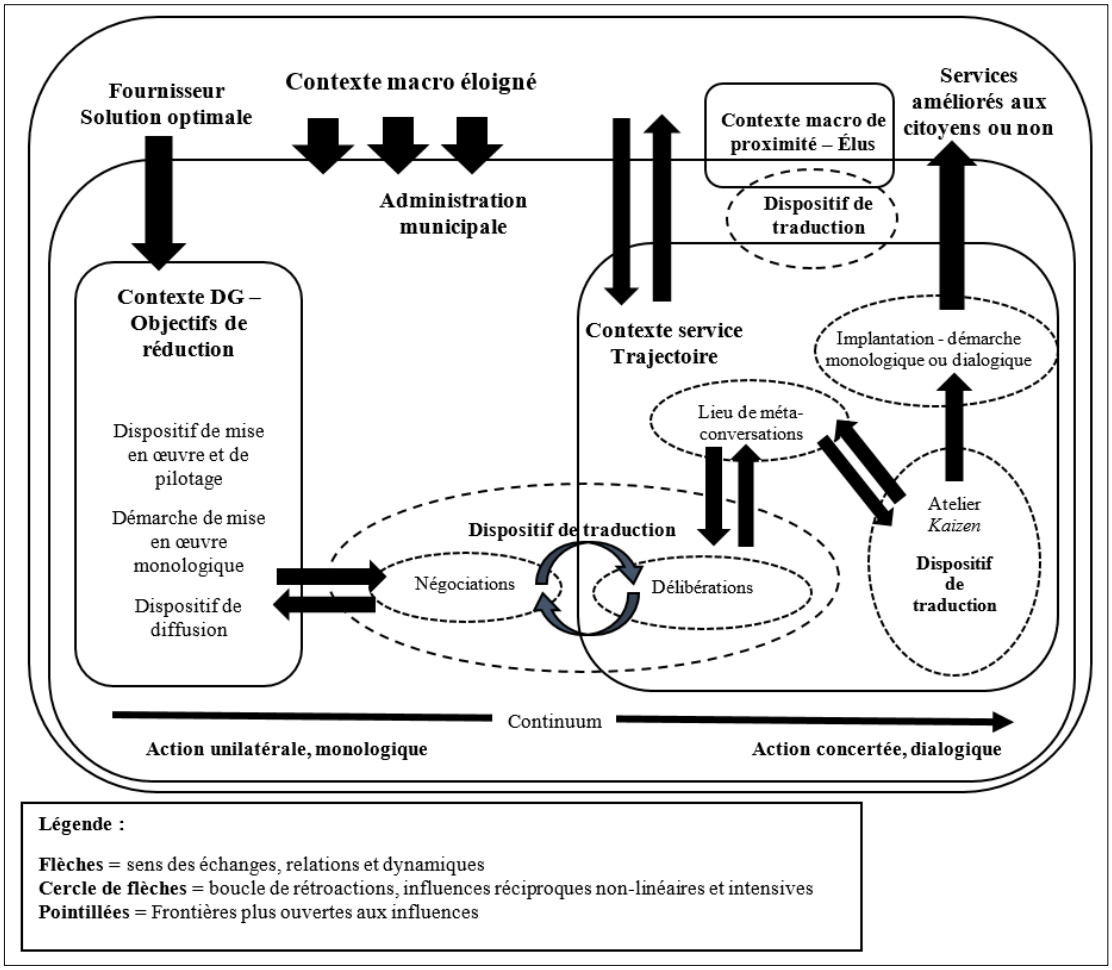
à la transformation à leur évolution. Dans le second cas, la logique monologique se heurte à la culture hiérarchique qui permet d'interroger la légitimité des changements et de s'y opposer lorsque le temps est venu d'implanter les solutions dans le service. Ainsi, les modes différents de communication ont un effet bien marqué sur l'évolution du projet de chaque service et l'amélioration ou non du service aux citoyens.

Dans les deux cas, les gestionnaires des services étudiés ont deux préoccupations qui sont aussi portées par les employés: celle de revoir leurs processus de production et celle de revoir ou de créer une manière d'être en relation, qui permettent la participation et le travail d'équipe. Cela peut être interprété comme une volonté de revoir la manière dont les employés interagissent entre eux afin de produire le service en ce qui concerne la dimension sociale relationnelle des activités de production opérationnelles.

La figure 4.6 qui suit représente les diverses composantes, contextes, dispositifs et modes de communication en relations au sein d'un système de mise en œuvre du changement de type *Lean*. Le tout consiste en un deuxième *pattern* exploratoire, soit un modèle de la mise en œuvre communicationnelle d'un changement prescrit.

La figure fait notamment ressortir l'importance des deux modes de communication dans la démarche (monologique et dialogique) et du dispositif de traduction qui permet des activités de communication centrale à l'adaptation du changement au contexte et à son appropriation par les acteurs concernés.

Figure 4.6
Modèle exploratoire de la mise en œuvre communicationnelle du changement prescrit de type *Lean*



Source : Lagacé (2020).

La partie qui suit présente les résultats issus de l'analyse du cas SEV à la lumière des deux autres cas et avec le support de la grille de lecture souple. Ce support, tout comme pour le cas du SSCVC, permet d'approfondir la compréhension et de peaufiner le modèle initial.

4.4 LES RÉSULTATS D'ANALYSE DU CAS SEV

Le travail d'analyse du cas du Service de l'entretien et de la voirie (SEV) issue du cas, bien qu'il soit moins documenté que les autres, recèle une richesse en ce que l'histoire

se déroule dans un des services les plus classiques des municipalités du Québec. Il concerne notamment les services suivants : entretien et réparations mineures des rues et des trottoirs, cueillette des matières résiduelles, gestion et entretien des bâtiments municipaux, arrangements floraux, constructions et entretien des parcs et terrains ou encore épandage de sable et de sel sur les routes pendant l'hiver. Ainsi, les résultats reposent sur l'étude de ce monde d'opérations[109] qui a déjà intégré, depuis plusieurs années précédant le lancement du changement, certains outils provenant de la méthode *Lean* au sein de son service.

4.4.1 Contexte macro : des parties prenantes qui s'immiscent dans les opérations

Le cas du SEV permet de constater qu'un contexte macro influence le développement et les opérations du service. Sans pouvoir être exhaustif sur ce point, car les données ne le permettent pas, il est possible de constater que le SEV doit répondre à des règles liées notamment aux codes du bâtiment et de la construction régis notamment par le ministère des Transports (MTQ) et le ministère des Affaires municipales et de l'habitation (MAMH) par le biais de la Régie du bâtiment du Québec (RBQ). La RBQ :

> [R]emplit sa mission en adoptant par règlement des normes de construction, de sécurité et de qualification professionnelle. Elle surveille l'application de ces normes au moyen de vérifications, d'inspections et d'enquêtes, en appliquant les recours prévus par la loi lors de manquements et en mettant en place des garanties financières pour protéger les consommateurs. La RBQ est aussi reconnue comme organisme d'inspection et de vérification des programmes de contrôle de qualité dans le domaine des installations sous pression [110].

[109] La majeure partie des employés sont des « cols bleus », c'est-à-dire des ouvriers, des machinistes, des techniciens et d'autres représentants de corps de métiers liés à l'entretien, l'embellissement, la location et la réfection du patrimoine. Lors d'un entretien avec un gestionnaire, ce dernier affirme que le monde du SEV est celui des « opérations ».

[110] Tiré du site de la Régie du bâtiment du Québec (RBQ) : https://www.rbq.gouv.qc.ca/la-rbq/notre-mission-notre-vision-nos-valeurs.html, 1er octobre 2019.

Outre ces règles, normes et codes auxquels les acteurs du SEV doivent se conformer se trouvent aussi les élus municipaux. Étant donné les effets directs et tangibles des travaux d'entretien du SEV sur le bien-être des citoyens, les élus ainsi que les citoyens sont nombreux à vouloir entrer et à être en relation avec ce service.

4.4.1.1 Relation entre les acteurs du contexte macro de proximité et le service

Les élus aussi souhaitent améliorer la vie de leurs citoyens en effectuant des appels ou en demandant des rencontres avec les fonctionnaires municipaux par une entrée directe dans les conversations quotidiennes, dans les opérations, dans un espace toujours non formalisé. Bien évidemment, il y a des espaces formels de négociations entre les élus, la DG et le SEV ou entre les élus et le SEV. Toutefois, un gestionnaire affirme être surpris de l'intrusion des élus dans les processus opérationnels.

Les pratiques informelles pour modifier le cours des opérations et l'orienter selon des intérêts particuliers existent et ces pratiques influencent le changement, participent à sa construction, que ce soit désiré, planifié ou non. L'un des gestionnaires nouvellement en poste et provenant de l'extérieur qualifie cette situation de « la maison des fous ». Cette manière de faire provoque une pression supplémentaire sur la priorisation des travaux de même que sur les budgets octroyés.

Dans cette période étudiée d'optimisation des ressources et de mise en œuvre de la méthode *Lean*, la question de ces « entrées et demandes informelles » est abordée. Au moment de mener notre recherche, un centre d'appels centralisés est en cours d'élaboration afin de faciliter les demandes des citoyens et celles des élus : il vise notamment à développer un seul canal général d'entrée.

4.4.2 Contexte « service » et sa relation avec le contexte « DG »

Cette partie permet d'illustrer le contexte de mise en œuvre de la méthode Lean au SEV. Pour ce faire, elle jette d'abord un regard sur l'ensemble du développement du

service en faisant ressortir sa relation avec le contexte « DG ». Cette dernière n'est pas aussi étoffée que dans les autres cas antérieurement présentés étant donné les conditions d'observation. En cela, elle se concentre sur le déploiement de l'atelier Kaizen.

Le SEV est un service axé sur les opérations. Dans ce contexte, « opérer » veut dire « faire concrètement ». Ce sont ici les activités tangibles dont il est question, un « monde de gars ». Les acteurs proviennent en partie des industries de la construction, de l'automobile ou de l'industrie manufacturière. La culture opérationnelle du service ne trouve pas nécessairement d'écho dans tous les services de la ville.

Un gestionnaire rencontré affirme à cet égard que « mon monde n'est pas celui de la concertation, mon monde est celui des opérations », créant ainsi une scission entre des activités tangibles et des activités intangibles. Cette distinction peut générer des tensions dans la manière de traiter un dossier.

Ainsi, « le monde des opérations » n'est pas d'emblée le monde de concertation avec d'autres instances ou partenaires : « Quand on fait des réunions, c'est qu'on n'a pas d'ouvrage » [SEV-Ent20]. En cela, le SEV est en transition lente vers l'ouverture à considérer le travail en collaboration comme un nouveau moyen de mieux opérer, c'est-à-dire, de produire les services.

Lorsque notre recherche débute, le service est notamment caractérisé par ses relations hiérarchiques et directives et autocratiques envers ses employés, caractéristiques d'une logique monologique. Un acteur en parle en ces mots :

> Je suis rentré à la ville il y a [quelques années], j'aurais pu me bâtir une très mauvaise réputation parce que je suis arrivé jeune, avec un peu d'agressivité et de hargne et le résultat c'est ça qui était important, peu importe par où on passe, s'il faut défoncer des murs, il faut donner des coups de poing sur la gueule, mais c'est là qu'il faut aller. Je rentrais au garage de l'autre bord. *Eille*! Chicaner, mais chicaner là [avec d'autres services]. Et c'était un petit peu la méthode dans le temps [SEV-Ent1].

Il poursuit :

> Et quand ça ne marchait pas à mon goût, les gars ils se faisaient recevoir avec une brique et un fanal quand ils allaient faire réparer leur camion et… ça ne marche pas encore comme sur des roulettes, mais… Quand les relations sont bonnes, on arrive à mieux faire. […] Quand tu es dans l'harmonie et dans la compréhension des enjeux de l'autre et l'autre te comprend, il te supporte parce que c'est son rôle de supporter. Tu as un environnement tellement favorable justement à la performance et à l'atteinte des objectifs. Il ne faut pas oublier pourquoi on est là non plus [SEV-Ent1].

Entre 2016 et 2018, la transition d'une approche monologique vers une approche dialogique se fait de manière lente et discontinue. Cette même personne en témoigne en ces mots :

> Mais si tu arrives à comprendre, à prendre la peine de comprendre… et je te dis ça de même, on l'a encore fait de façon instinctive récemment, on est allé s'asseoir avec [XYZ et WXZ] et ils nous ont expliqué que… « regarde ça tout ce qu'on a et nous autres quand ça arrive de cette façon-là ici, OK qu'est-ce qu'on peut faire ». Alors avec eux autres, trouvez des solutions et là c'est devenu nos amis. On les appelle nos amis. Et là un moment donné… oh! Qu'on a fait une gaffe! On ne pouvait pas faire ça, donner un contrat de plus de 25 000 $ sans appel d'offre, ça s'est fait vite et ils nous ont aidés [SEV-Ent1].

Peu à peu, les acteurs se remettent davantage en question et tentent de ne plus opter nécessairement pour une approche monologique. Ainsi, l'analyse des données des trois services à l'étude montre que les trois services souhaitent une gestion plus ouverte et une communication qui vise davantage la concertation, donc plus dialogique. Toutefois, ces trois services n'ont pas la même cadence de développement et ils ne sont pas rendus au même point dans l'atteinte de cet objectif et, pour le SEV, il semble qu'il y ait encore plusieurs étapes à franchir.

L'arrivée de la direction du SAC, si elle ouvre la porte au déploiement de plusieurs projets *Lean*, restreint l'ouverture du lieu de conversations stratégiques (métaconversations) à deux personnes : la direction du SAC et la direction du SEV. Ce

sont ces derniers, parfois avec la contribution des trois chefs de division – qui forment le comité de direction du SEV – qui décident des projets et qui en développent de nouveaux. Rapidement, les deux logiques monologiques s'allient et ce sont les employés qui doivent suivre ou obtempérer au point où « y'a plus personne qui pouvait les suivre » [il s'agit ici de la direction du SEV et du SAC (DG)], selon un des gestionnaires.

Le développement de projets *Lean* au SEV ne s'accompagne pas automatiquement d'un changement de mode de relation, de manières d'interagir autrement dans le lieu des conversations quotidiennes. Un acteur affirme qu'il faut développer des compétences humaines avec « beaucoup de relationnels » qu'il ne voit pas encore au SEV :

> Tu peux être très bon, mais dans une position de chef d'équipe, ta compétence clé c'est l'enseignement, c'est l'organisation du travail, l'efficacité. C'est ça l'enjeu clé. Si moi je te dirige pis toi tu diriges les autres, on n'avance pas dans le *Lean* [SEV-Ent2].

4.4.2.1 Entrée du Lean au SEV

La DG n'a pas eu à ajouter de pressions sur les membres de la direction ou à les persuader du bien-fondé du projet pour que le SEV mette en œuvre la méthode et les outils *Lean*[111]. Les gestionnaires connaissent, pour la plupart, l'approche et les outils, ils connaissent les textes. Ce ne sont pas de nouveaux discours qui entrent dans le service ni de nouveaux textes. L'appropriation et la mise en œuvre des textes de références se font rapidement.

[111] Avant le début de notre étude, la direction du SEV est assumée par un gestionnaire qui occupera la fonction de directeur général (DG) de 2014 à 2018. Sous sa direction, la méthode *Lean* commence à s'implanter par le biais de projets, notamment le projet de réduction des sels de déglaçage sur les chaussées. Toutefois, c'est le projet d'optimisation visant la réduction des dépenses de tous les services ainsi que le lancement officiel du programme d'amélioration continue, qui stimulent et accélèrent le déploiement de la méthode *Lean* dans le service.

L'appel de la DG consiste plutôt en une ouverture à ce que les connaissances acquises dans d'autres milieux par les employés soient mises à contribution. La direction du SEV affirme à ce propos :

> Moi j'arrive d'une organisation qui était en implantation du *Lean*, alors j'étais… je faisais partie du groupe pilote, alors moi je suis arrivée avec une culture de continuité du *Lean*. Alors ça l'a été comme salutaire. Moi quand ils ont commencé à me dire qu'ils s'en allaient dans l'amélioration continue, bing! Bang! Moi je venais juste de lire beaucoup sur Kotter, la gestion de changement, ces choses-là, *Do or die*, des choses comme ça, j'avais vraiment eu de la formation pour dire : bien un moment donné, il faut que tu crées l'opportunité de changement et je pense qu'en mettant une équipe en place, bien ça donnait un signal fort que c'est là qu'on s'en allait [SEV-Ent3].

À cet égard, le SEV est vite reconnu par la DG comme étant un *leader* dans l'ensemble de la démarche de changement, le service qui a le plus rapidement accédé aux demandes de la DG et aux approches du service de l'amélioration continue (SAC). Cette reconnaissance constitue l'une des conversations qui se répandent dans l'organisation et contribue à l'instauration d'un climat de compétitivité entre les services : « un service *Lean*, versus un service non *Lean* » ou encore « un service qui rattrape son retard », « un service qui résiste encore ».

En fait, la DG offre un tremplin au SEV ainsi qu'une occasion de faire des modifications afin d'améliorer le service aux citoyens. Les demandes d'accompagnement au SAC se font donc nombreuses. La méthode *Lean* entre en résonnance avec le domaine d'affaires du SEV, avec la logique de production, en ce que plusieurs services sont produits ou peuvent être produits de manière méthodique, séquentielle et simple (trottoirs, réfection et entretien des rues, collecte des matières résiduelles, à titre d'exemples).

Pour un gestionnaire, « tous les morceaux sont en place » pour la mise en œuvre de la méthode. Il manque uniquement de la pratique et, en ce sens, il devient perplexe devant la manière dont les apprentis conseillers *Lean* agissent en experts, et ce, dans un

moment où ils apprennent eux aussi. Comment, dans ce contexte, faire réellement évoluer le système? Il met en doute la manière dont la méthode est mise en œuvre et réfère au fait que le changement se fait « à coups de marteau ». Il interroge ainsi le phénomène :

> Il faut prendre l'état actuel et se demander comment on peut le faire évoluer, même si toi tu voudrais être là demain matin, ça ne rentre pas au marteau, ça rentre par échanges, réflexions, expériences, on continue. J'aurais pu dire n'importe quand, vous n'avez pas compris, ce n'est pas ça le *Lean*, c'est ça. Ça ne servait à rien, ça pouvait faire un recul plutôt qu'avancer [SEV-Ent2].

La mise en œuvre repose sur des décrets, des obligations.

La partie qui suit présente le *Kaizen* qui se déploie comme l'ensemble des « non négociables » au sein du service. Il fait suite à la volonté de standardiser le travail afin de faciliter la collaboration entre les personnes de soutien administratif au sein des trois divisions. Cette standardisation des procédures concerne principalement le processus de paiements des factures. En cela, ce dossier concerne un dossier plus grand encore, soit celui des « paiements en double » effectués par les services municipaux à certains fournisseurs et celui des paiements irréguliers, c'est-à-dire les factures qui ne sont pas traitées ou dont des informations sont manquantes.

4.4.3 Contexte *Kaizen*

Dans la phase d'optimisation, qui vise essentiellement à réduire les budgets d'exploitation, les gestionnaires réduisent notamment le nombre de ressources administratives et souhaitent aussi les *pooler.* Le projet de « poolage des ressources » devient rapidement un discours entendu et discuté dans l'organisation. Il affecte les personnes concernées et, à plusieurs égards, génère du stress et des questionnements jusqu'à ce que l'atelier *Kaizen* se concrétise et que les commis puissent enfin avoir accès à davantage d'informations. Même l'organisation de l'atelier semble confuse pour plusieurs :

> Je ne savais pas trop honnêtement ce que j'allais faire là. Je pense qu'on était toute un peu dans cette incompréhension-là, qu'est-ce que ça allait nous apporter, qu'est-ce que ça allait changer dans nos vies. C'était un peu de stress, d'insécurité, d'inconnu [SEV-Ent5].

Une autre personne ajoute :

> Oui, je suis permanente, c'est sûr qu'il y a toujours une crainte que nos postes soient fermés. Je me disais que je suis tellement occupée, qu'il y a un couple de filles qui vont perdre leur poste avant moi. J'ai tellement d'ouvrage que ça ne serait pas logique de fermer mon poste [SEV-Ent7].

L'analyse des données permet de mettre au jour que les commis sont éloignées de plusieurs conversations quotidiennes dans leur service et des lieux de métaconversations. Les accès sont limités, voire inexistants. Ces acteurs « composent » avec le quotidien. Ils composent avec les bribes d'information ainsi que les pratiques de leurs supérieurs. Ils sont « les derniers » de la ligne hiérarchique et, en cela, ils ne sentent pas de légitimité pour exprimer leurs désaccords ou leurs interrogations de manière ouverte :

> À l'extérieur, quand on se rencontrait dans les couloirs. Oui, on se posait des questions. On s'alimentait un peu dans nos craintes. Il n'y avait rien de très fondé ou de concret. Un moment donné on avait hâte d'y aller pour voir ce qui nous attendait [SEV-Ent5].

Un autre participant ajoute à ce propos qu'il ne se sent pas légitime, par sa position dans l'organisation et par crainte de représailles, d'échanger sur des problèmes qui concernent un supérieur, quel qu'il soit[112] :

[112] Lors de cet atelier, une partie des irritants des personnes présentes ne fut pas abordée. Ces irritants sont liés à la dimension des relations interpersonnelles. À cet égard, l'essence du discours diffusé par les conseillers *Lean* dans l'organisation est « le *Lean* n'est pas une question d'individu, le *Lean* est une question de processus. S'il y a des tensions entre les individus, c'est qu'il faut revoir les processus de travail ». Ce discours peut paraître dissonant avec les textes qui affirment « L'employé au centre ». Le conseiller *Lean*, qui se définit comme étant « le gardien de la méthode », ne souhaite pas aborder les conflits.

> On ne peut pas vraiment se plaindre contre la direction. Pis on sait que ça joue raide, car elle a tassé des cadres. Quand ça se joue entre cadres, nous, on est juste des petits cols blancs [SEV-Ent7].
> […]
>
> C'est plate, car c'est la direction du service, on a tous un peu peur de cette personne, elle est *by the book*. Il y a toujours un petit stress qui plane pour toutes les filles [SEV-Ent7].
> […]
> C'est ça, je me vois très mal de parler d'un problème de chef de section avec d'autres filles autour de la table. C'est plus délicat [SEV-Ent7].

Ces propos traduisent la logique monologique qui sert à gérer le service. Le personnel est contraint à l'obéissance. Malgré tout, pour certains, l'atelier représente le lieu tant souhaité d'échanges qui n'était pas, à première vue, perçu comme tel :

> Souvent, ce sont les patrons, les plus hauts gradés qui participent à des projets comme ça. J'ai trouvé ça le fun qu'au point de vue du secrétariat, ils nous intègrent. Déjà là, ça me motivait, mon patron veut que ça fonctionne bien, il nous appuyait [SEV-Ent7].

Précédant l'organisation de ces trois journées de discussion, il se trouve que le gestionnaire responsable ainsi qu'un participant concerné ont déjà élaboré le scénario de solution finale. Les deux discutent, échangent, font des essais avant la tenue de l'atelier, si bien que cette personne concernée affirme que cet atelier n'aurait pas dû s'étendre sur trois jours et que, finalement, les changements demandés aux employés de soutien auraient pu se faire sans *Kaizen*. Ce n'est que pendant l'atelier que cet acteur réalise qu'il n'aura « rien à changer ». Ainsi, l'atelier est orchestré à l'avance et des joutes d'influence viennent orienter « la participation à l'élaboration des solutions ».

À cela s'ajoute une autre dimension d'intérêt. L'atelier *Kaizen* traite d'un problème qui touche tous les employés de tous les niveaux hiérarchiques alors que l'ensemble des activités et des solutions mise presque entièrement sur une partie du personnel dont la réelle responsabilité à l'égard du problème est restreinte.

À l'aune des données recueillies, il s'avère que l'atelier *Kaizen* sert à revoir la manière de ranger les factures et les autres coupons et de les traiter dans le système. Or, l'atelier ne vise pas tout le système. Les acteurs qui font les achats et classent les papiers, les gestionnaires qui doivent approuver, les fournisseurs qui produisent les documents et les envoient dans un délai prescrit ne sont pas concernés de près alors que la réalisation d'un travail de qualité de la part des commis repose notamment sur la manière dont les autres acteurs produisent. La question est posée : « Pourquoi les autres ne sont pas avec nous? Ça les concerne aussi! ». De manière tacite, il semble qu'une partie de la responsabilité financière du service repose sur eux alors qu'elle doit relever d'autres personnes.

Les données démontrent que l'atelier permet aux participants de prendre du recul pour considérer leur travail, mais ne permet pas de résoudre les problèmes à leur source, et ils le savent. Il est à noter que, comme pour le *Kaizen* du SSCVC, l'atelier est aussi perçu comme une vitrine sur le travail des commis et une porte ouverte vers la reconnaissance de ce qu'ils font :

> Ce que j'ai aimé, c'est de sentir que quelqu'un s'intéressait un peu à notre sort. Dans le sens, qu'il s'intéressait à notre réalité, à comprendre où étaient nos difficultés. Ça fait du bien, parce que je trouve que depuis quelques années, on est un peu laissé à nous-mêmes [SEV-Ent5].

4.4.3.1 Implantation des solutions

Plusieurs solutions pratiques (chemises de couleur et classement des dossiers dans la filière, à titre d'exemples) sont développées. Toutefois, elles ne reposent pas uniquement sur les échanges pendant l'atelier. Force est de constater que les solutions sont implantées dans un poste et que la visite des postes de travail permet de montrer aux autres comment, physiquement, les choses seront disposées pour que le travail se réalise.

Toutefois, une autre solution est aussi discutée. Elle concerne une lettre standard que les commis doivent envoyer afin de prévenir les supérieurs que leurs supérieurs immédiats ne font pas ce qui est demandé. Cette idée est développée dans un autre lieu d'échanges et est rapportée par le conseiller *Lean*. Les commis ne sont pas à l'aise d'envoyer cette lettre. Il est facile de les comprendre. Pour un participant, la lettre est une manière de « passer par-dessus son patron », et ce geste est impensable. En cela, dans les échanges, la question de la responsabilité et de l'imputabilité revient abondamment. Qui parle à qui pour annoncer les choses?

> Oui, parce que tous les autres employés de la section, ils le savent aussi, ils se demandent quand il va tomber sur l'information, comment il va réagir. C'est ça, sur qui ça va retomber? Il va dire qu'on ne lui en a pas parlé, mais nous dans notre tête, c'est à son patron de lui dire. Ça crée des situations stressantes [SEV-Ent5].

Pour un autre participant, si l'atelier était à refaire, il faudrait absolument que l'ensemble des parties prenantes concernées soit représenté. Cette séparation de la participation, même en atelier *Kaizen*, reflète un système fondé sur une dimension monologique et hiérarchique traditionnelle dans un mouvement de changement qui doit remettre en question les manières de faire et les comportements.

Lorsque les entrevues sont réalisées, un commis affirme que les gens sont rapidement revenus « dans leurs pantoufles ». La question de la responsabilité demeure entière et le dossier a été traité de manière partielle. Quels étaient les objectifs de limiter l'atelier à la participation des commis ? Pourquoi les solutions avaient-elles déjà fait l'objet de discussions informelles et d'une implantation dans un poste de travail ? Certaines hypothèses peuvent être développées. Dans un milieu hiérarchique et directif, où la confiance est fragile, voire absente, l'espace à l'erreur demeure peu permis. Les résultats des activités ont été diffusés : ce fut un succès.

4.4.4 Éléments de bonification du modèle

Dans cette partie, les éléments retenus de la comparaison des cas SP et SSCVC sont regardés à la lumière du cas SEV et visent à revoir la modélisation et à tendre vers un *pattern* final.

4.4.4.1 Contexte macro

L'analyse du SEV permet de constater que les acteurs du service ont aussi un contexte macro de proximité et un contexte macro plus éloigné. Si les acteurs conjuguent bien avec le contexte macro éloigné, les données révèlent qu'ils tentent d'éloigner les acteurs du contexte macro de proximité (élus et citoyens) de l'influence qu'ils peuvent avoir sur les processus de priorisation des travaux et de production. Ils ne tentent pas de conjuguer avec ce contexte comme le font les acteurs du SSCVC.

4.4.4.2 Contexte DG et contexte service

La nature du domaine d'affaires ainsi que l'histoire du service rendent l'adoption et l'adhésion au programme *Lean*, à sa méthode et aux outils, plus « naturelle » au SEV que dans les deux autres services. Un autre élément concerne aussi la dimension monologique et planifiée des discours, qui rejoint la manière dont les opérations se font. Dans ce service, les employés sont des exécutants. Sur toute la ligne, ils doivent obtempérer. Il n'y a donc pas de lieu de temporisation et de lieu de négociation conflictuelle qui sont développés. Il y a un lieu informel de métaconversations qui agit directement sur les opérations.

4.4.4.3 Contexte Kaizen

Au SEV, l'atelier *Kaizen* est géré de manière monologique, en ce que le dialogue est orienté et les solutions sont déjà esquissées. Il s'agit ici de favoriser l'adhésion des participants. L'atelier traite d'une problématique sans remettre en question l'ensemble

des joueurs et du système concernés. La pertinence de l'événement est interrogée. Toutefois, l'atelier est tenu et il répond à l'ensemble du dispositif de mise en œuvre et de pilotage du changement ainsi qu'à la démarche de mise en œuvre monologique, une démarche qui transcende le service.

Les textes et discours du changement prescrit ainsi que la démarche et le dispositif sont familiers pour les acteurs du SEV. Dans ce cas-ci, les pratiques sont même renforcées, car elles sont enracinées dans leurs propres discours et textes. Toutefois, le service ne fait pas l'objet d'une remise en question de son système. Le projet d'implantation de la méthode *Lean* se fait de manière monologique, tout comme le SEV est géré.

Selon l'ensemble des éléments évoqués dans cette partie, et sans prétendre à une saturation, les principaux aspects ou dimensions à ajouter dans la modélisation ont été soulevés et intégrés à partir de l'analyse du cas du SSCVC-*Kaizen*. Ce qui nous autorise à regarder en quoi le dernier cas, soit celui du SSCVC-CdeP permet ou non de bonifier le modèle.

4.5 LES RÉSULTATS D'ANALYSE DU CAS DE LA CdeP DU SSCVC

Le travail d'analyse du cas de la mise en œuvre de la communauté de pratique (CdeP) des professionnels en loisirs (CPPL) du Service des sports, de la culture et de la vie communautaire (SSCVC) est issu du cas descriptif du déploiement de l'initiative et consiste en un cas contrasté par rapport aux trois autres. Il met de l'avant l'histoire d'une initiative qui, *a priori*, procède de manière inductive et émergente à partir des employés et de leurs besoins d'apprentissages en situation d'activités professionnelles.

L'unité d'analyse principale, mais non exclusive du cas, est le comité de travail et de soutien sur qui reposent la mise en place et la coordination des activités de développement de la CdeP. Cette unité interactionnelle d'analyse se rapproche de celle du *Kaizen* en ces quatre aspects :

1. Le comité de soutien consiste en un lieu d'échanges qui vise à soutenir les initiatives de changement et d'amélioration des pratiques;
2. Le comité de soutien regroupe des membres du service de chaque division;
3. La participation au comité de soutien se fait par invitation et est volontaire;
4. La participation est encouragée.

Étant donné ce cas contrasté, cette même unité d'analyse se distingue aussi du *Kaizen* en ces aspects :

1. Bien qu'il n'existe pas de références dans le domaine, aucune méthode, outil et objectif sont prédéterminés. Les membres de la CdeP doivent les élaborer en fonction de leur réalité;
2. Le mode de fonctionnement doit être construit par les membres;
3. Les gestionnaires ne participent qu'à des occasions déterminées par les membres;
4. La pérennité de la CdeP repose, en grande partie, sur la participation des membres.

L'initiative étudiée se déploie presque simultanément avec le changement planifié de type *Lean*. Il serait alors convenu de dire que le déploiement de la CPPL procède d'une logique inverse – dialogique – de celle de la méthode *Lean* – qui est un changement mené selon une démarche planifiée, monologique – au sein de l'organisation municipale. Toutefois, l'implantation de se projet ne procède pas, dans toutes ses composantes, selon une démarche dialogique, ce qui le rend récupérable par les autres services.

Une communauté de pratique (CdeP) consiste en un lieu d'échanges, d'apprentissages et de valorisation des savoirs et des savoir-faire animé et gouverné par ses membres, tout en recevant l'appui plus ou moins formel, selon les cas, des membres de la direction. La CdeP mise sur la création de connaissances *in situ* et sur l'apprentissage et le transfert de connaissances par le biais d'interactions entre des pairs d'un domaine professionnel ciblé.

L'analyse des données permet de constater que la CPPL du SSCVC se déploie dans un contexte particulier lié notamment au déploiement de la méthode *Lean*. Cependant, ce qui affecte surtout le service est la période post-réforme qui touche l'ensemble des ressources techniques et professionnelles du service. Au moment du développement/de la mise en œuvre de la CPPL, les deux plus grandes divisions - sports et loisirs - sont en période d'organisation majeure. Une d'entre elles peine davantage à s'organiser étant donné les recompositions des équipes, les nouveaux emplacements sur le territoire ainsi que la nouvelle appellation professionnelle qui met ensemble les techniciens et les professionnels.

À cet égard, la CdeP comporte deux entités et consiste en un premier design développé par la direction du service : une pour les techniques et une pour les professionnels. À la suite de l'implantation, quelques mois plus tard, ces deux entités sont réunies pour n'en former qu'une seule. La fusion s'effectue en suscitant et en alimentant certains conflits. L'identité et la reconnaissance professionnelle consistent alors en un enjeu bien présent :

> Donc pour le service, encore une fois, j'ai l'impression qu'avant c'était organisé différemment avant la réforme, chacun cherche à se trouver une identité dans cette réforme-là […] [SSCVC-Ent11].

À cela s'ajoute, tout comme dans le contexte de l'atelier *Kaizen*, une volonté des professionnels de trouver des ancrages solides, une vision, des textes, auxquels ils peuvent se référer pour construire la CdeP et leur service. À cet égard, l'orientation du développement des communautés rassemble les acteurs. Toutefois, c'est dans l'opérationnalisation de cette vision que les défis s'accumulent étant donné l'organisation du travail et les identités professionnelles à développer et à consolider.
Les parties qui suivent présentent l'analyse des aspects des contextes macro, ville, service et communauté de pratique en retenant les éléments des trois premiers contextes en fonction de la communauté de pratique.

4.5.1 Contexte macro et contexte DG

Cette partie, contrairement à ces mêmes parties au sein des autres cas, ne fait pas l'objet de grands développements étant donné que le cas de la CPPL se développe au sein du SSCVC. Toutefois, certaines précisions dans l'analyse du contexte macro peuvent être mises en lumière et en relation avec le contexte DG.

Afin de développer la CdeP, une idée et un projet nouveau au sein du service et de l'administration, les acteurs doivent puiser à l'intérieur d'autres textes de manière à s'orienter dans le développement. L'idée originale provient de la DGA dont relève le SSCVC. Il s'agit ici du lien le plus direct avec la direction générale de l'administration et le projet de communauté.

Ainsi, les acteurs qui prennent en charge le développement vont puiser dans les textes d'autres initiatives et vont aussi participer à une formation offerte par un expert en communauté de pratique. La direction s'est donc renseignée auprès d'une communauté de pratique active et de renom dans la région et a demandé de se faire expliquer le concept. Par la suite, elle a offert la formation à tous ses professionnels, dans une journée annuelle de rencontre où l'approche du développement des communautés est aussi présentée.

La direction du service n'hésite pas à offrir son soutien financier et moral aux initiatives qui permettent de construire le projet. C'est à la fin de l'année 2015 que les professionnels sont officiellement invités à mettre sur pied une communauté de pratique afin de les soutenir dans le développement de leurs pratiques, mais aussi dans le développement de leur autonomie professionnelle.

4.5.2 Contexte service

La direction souhaite construire une équipe autonome de professionnels responsables et entrevoit le développement de la communauté de pratique comme un lieu de

négociations et de formalisation de nouvelles pratiques. L'analyse des données permet de faire ressortir que, à ce moment, le service est en redéfinition dans toutes ses dimensions, c'est-à-dire que les professionnels sont en quête d'une identité professionnelle, de reconnaissance, en quête de cadres, de textes de références et d'orientations stratégiques claires et en recherche d'appuis au développement de leurs nouvelles pratiques. Ils sont aussi en recherche de consolidation de leur équipe et en quête de transversalité et de perspectives intégratives dans la conduite de leurs dossiers.

Dans cette transition importante, la CdeP est un projet qui, dans les conversations quotidiennes, devient un fardeau, « une affaire de plus ». De plus, étant donné le contexte, au regard des données, ce projet arrive trop tôt dans la trajectoire de développement du service. Il semble que les acteurs, pour s'autonomiser et s'organiser, ont besoin de cadres. Ceci permet de comprendre le fait que les employés ne saisissent pas aisément et complètement l'occasion de s'autodéterminer.

À cet égard, certains employés rencontrés déplorent le manque de structure et d'alignement de la part de l'équipe de direction dans ce mouvement de réforme qui rend difficiles les échanges avec les collègues :

> Je suis transversale, non seulement à notre service, mais à l'ensemble des services municipaux. Dans ma transversalité, je consulte tous les services et je leur dis « c'est toi l'expert des parcs, moi je ne suis pas experte » [SSCVC-CPPL1].

Les discours autour de la notion d'autonomisation des professionnels se retrouvent au SSCVC dans un contexte où les standards, les outils et les processus de travail sont à définir. La direction souhaite des équipes plus autonomes, aptes à prendre des décisions en tant que professionnels. Dans cet alignement, le besoin de se faire confiance et de consulter davantage ses collègues est bel et bien présent, mais s'actualise difficilement :

> Il faut développer le réflexe de se consulter. Se faire confiance. On veut plus l'autonomie, mais quand je regarde ça, les gens font leurs petites affaires, par autonomie, puis achale-moi pas trop. […] On n'est pas ici, je le réalise là, porté à consulter les collègues […] C'est bien beau l'autonomie, mais vive la richesse des autres. C'est bien beau être autonome et vouloir démontrer à ton patron que tu es capable de tout faire tout seul. Ça t'enlève quoi d'aller consulter le responsable du dossier immigration et dire que tu veux faire ça, lui demander comment on peut travailler ensemble ? Prends-le le dossier, met ton nom en bas je m'en fous, quand tu développes un projet, le centre communautaire, c'est moi qui a la connaissance et qui a l'expertise, avec des collègues au niveau des bâtiments, en quoi ça t'enlève de venir me consulter. Rien. Ça enlève que moi, pendant trois rencontres, pendant un an, je te dis que j'aimerais ça voir votre plan, j'aimerais ça le regarder avec vous, avez-vous bien consulté tous vos organismes [SSCVC-CPPL1].

À cela s'ajoutent les tensions, les conflits interpersonnels, les relations de compétitions et certains intérêts professionnels, qui ne peuvent pas être mis au jour, tels que « monter dans la hiérarchie », « convoiter un nouveau poste plus haut ».

Le développement de la communauté de pratique, un projet appuyé par la direction dans tous ses discours et laissé entre les mains des professionnels, souffre de l'absence et de la recherche d'un cadre plus large, d'une direction, alors que la direction du service souhaite vraiment donner le pouvoir aux professionnels de développer leurs pratiques : « le projet appartient aux employés », « ils se parlent, ils se voient et ils ne pourraient pas le faire à ce point s'il n'y avait pas ce moyen ».

Les conversations informelles tenues avec la direction du service confirment que l'intention derrière la mise en œuvre de la communauté de pratique est véritable. Des rencontres sont permises sur les heures de travail, un budget est disponible pour mener des activités et permettre la structuration de la communauté.

Toutefois, à maintes reprises, les acteurs interrogés soulèvent le fait que le projet de CdeP est imposé et ne leur appartient pas réellement :

> C'est venu de la direction de service ce désir de nous mettre en commun, parce que les divisions, culture, sport, vie communautaire, on s'est encore plus étendue, sur tout le territoire de [la municipalité]. Il y a des techniciens partout, dans les bureaux d'arrondissement et on ne sait pas ce que les autres font nécessairement, il n'y a pas de lien tant que ça entre nous. C'était pour lui une façon de créer une cohésion, un esprit d'équipe. La façon que ça nous a été amené, c'est comme si on était obligé [SSCVC-CPPL6].

Cette initiative est perçue comme un projet structuré par la direction et imposé par elle :

> C'était « on fait une communauté de pratique ». Même la forme au départ était imposée. Technicien, agent, deux sous-groupes. La direction y avait pensé. Je ne sais pas s'il a réfléchi avec d'autres quand il nous l'a proposé. C'était pour regrouper ceux qui ont des activités de travail similaires, les techniciens, les agents, les coordonnateurs, qui ont des intérêts parce qu'ils travaillent dans le même genre de tâche. On s'était fait mettre en deux groupes, sans qu'on l'aille décider [SSCVC-CPPL6].

Un autre ajoute :

> [Notre directeur] y tenait tellement, on sentait une pression qui n'était pas claire, mais tout de même là, présente [SSCVC-CPPL2].

Un employé soulève un discours qui lui apparaît comme étant contradictoire dans le processus de mise en place de la CdeP :

> Oui, c'était l'idée de nous partir, de nous structurer, ils nous faisaient comprendre que ça relevait de nous, que c'était notre propre choix comment on allait fonctionner, mais il n'y a pas personne dans la salle qui savait ce qu'il voulait, ce qu'il pensait que ça allait servir à quelque chose, c'était artificiel comme façon de se mettre en place. Ça ne venait pas de nous, même si eux disaient qu'il fallait que ça vienne de nous. Si ça venait de nous, on n'en aurait pas fait. On se l'est fait rentrer dans la bouche et ensuite "mastiquez comme vous pensez". Contradictoire [SSCVC-CPPL6].

À l'égard du projet et de son imposition, la direction demeure toujours claire : le projet peut arrêter, ce sont les employés qui prendront la décision. Dans la partie qui suit,

d'autres phénomènes se présentent et permettent de comprendre comment un projet, proposé par la direction d'un service et considéré comme étant de nature dialogique, s'est développé à travers les interactions.

Il est intéressant de constater que des lieux de négociations se sont développés et qu'ils se sont construits dans cette dynamique de recherche de cadres de références plus large et de création de nouveaux textes dans une perspective d'influencer et de modifier les conversations au quotidien, soit les opérations et la manière de mener des dossiers au sein du SSCVC.

4.5.3 Contexte CdeP : une quête de structuration

Dans les conversations quotidiennes, au sein de chacun des services, la participation est vécue de manière variable, allant d'une obligation à une forme plus permissive d'implication. Certains ne sont pas tenus par leur supérieur et d'autres sentent qu'ils ont « le revolver sur la tempe ». Cela tient au fait que les chefs de division encouragent de manière variable leurs personnels à y prendre part. Lors des échanges au comité de direction, le lieu des métaconversations, certains gestionnaires ne sont pas convaincus que le *timing* est le bon. Toutefois, la direction demande à ses chefs de se rallier. Plusieurs rumeurs circulent à ce sujet et alimentent les conversations quotidiennes :

> Dans d'autres divisions, il y a des gens qui ont dit que s'ils n'y allaient pas, le chef de division retentissait dans leur bureau pour leur dire de mettre ça dans leur agenda pour la prochaine fois. Donc, c'est comme ça que les CdeP ont été amenées, un peu avec un revolver sur la tempe [SSCVC-CPPL2].

Il y a une forme d'obligation parfois implicite et parfois tacite de prendre part aux échanges, mais encore une fois, rien n'est très clair :

> « Pourquoi je ferais ça, j'ai d'autres choses à faire », cette phrase revient tout le temps. La façon de travailler, les groupes d'intérêts, de travail, toute la façon de travailler dans la communauté de pratique ne faisaient pas l'unanimité dès le départ, ça ne plaisait pas à tout le

> monde d'être obligé de participer. C'était ça au départ, pour le directeur. Il voulait que tout le monde s'implique dans un groupe de travail [SSCVC-CPPL6].

Un défi lié à l'accès à des zones franches de discussion et d'échanges dans la confiance est aussi présent, de même que la volonté d'y accéder :

> Oui, je le vois et l'entends dans les pauses. Ensemble, ils n'en parlent pas. Ici, on est plus intervenants, on va en parler dans les discussions de couloirs entre les rencontres… c'est toujours comme ça. […] Je ne sais pas pourquoi les gens ne sont pas capables de se faire confiance, puis d'être professionnels, puis d'amener un sujet, d'avoir confiance d'en parler ensemble et de s'écouter [SSCVC-CPPL1].

Les écarts d'ouverture et d'encouragement ou de pressions à la participation exprimés par les employés de chacune des divisions ouvrent la porte à une modulation dans la prise en charge du projet et dans la participation entre les divisions du service. Les personnes qui ne voient pas d'intérêt à la CdeP peuvent, selon le cas, se montrer plus critiques, voire acerbes.

Certains souhaitent « voir comment ça va se développer avant de s'impliquer » et d'autres s'impliquent activement et prennent le projet au sérieux. Au fil du temps, ces derniers constituent le noyau dur du projet, ceux qui se rencontrent une fois par mois afin de cerner et de définir ce que sera la communauté. Ce lieu de réflexion en petits groupes de personnes élues à la suite d'une assemblée générale reçoit, au cours d'une année, le mandat de définir la communauté et son fonctionnement. Il importe de mettre en relief que l'animation, lors de cette rencontre et de toutes les autres assemblées, est assumée par les membres qui sont d'office tous les professionnels en loisirs.

Plusieurs rencontres de ce comité sont nécessaires au développement d'une charte de fonctionnement qui sera, entre-temps, discutée en assemblée générale des membres puis peaufinée par le comité. La charte devient un projet symbolique. Si les professionnels parviennent à la développer et à y adhérer, la communauté survivra. Ce

besoin de construire des textes qui feront office de cadres de fonctionnement s'avère donc vital.

Or, cette « course », ou cet attachement aux cadres, revêt à la fois un côté culturel et pragmatique : les employés du SSCVC ont appris à se protéger et à se justifier au cours de leur vie professionnelle dans un contexte macro - citoyens et élus - et ville incertaine et aléatoire à certains égards et aussi contradictoire que cela puisse paraître. Les demandes, les regards et les blâmes peuvent survenir de partout. Les cadres sont des remparts et des voies de sortie de conflits :

> En encadrant, bien justement, on tasse le problème, mais on n'y revient plus, on dit : bien on vient de l'encadrer, OK ? Et on l'oublie. Mais il est toujours présent. Et on ne règle pas les problèmes, on les tasse. Et un moment donné, quand il y en a trop, bien là on est tanné. On pleure et là, c'est ça, ça fait des assemblées comme à [l'arrondissement], que ça éclate [SSCVC-Ent11].

Dans la CdeP, ces cadres sont élaborés point par point, de manière minutieuse :

> Alors, il y a des gens qui sont obstinés sur le *phrasage*. On a essayé de recentrer et dire : « on ne vient pas pour *reformuler*, on vient pour valider, si ça ne vous plaît pas, dites-le-nous, on va le changer ou proposez-nous quelque chose ». À ce moment-là, il y a eu encore un petit débat d'idées et il y a eu des personnalités qui se sont confrontées. Et en deux ans, deux personnes ont braillé dans les CdeP [SSCVC-Ent10].

Un autre participant relate en ces termes la manière dont l'assemblée s'est déroulée :

> On a adopté la charte point par point et ça a été vraiment pénible. Ça, s'est bien passé, mais un petit plus pointilleux et davantage de *tataouinage* que j'aurais pensé. […]. C'était épouvantable cet esprit-là de « je peux-tu changer ce mot-là pour celui-là ». Si ça change vraiment le sens, peut-être, mais il y a eu quelques bons commentaires et des questionnements sur l'évaluation.
>
> Il y avait des choses qui méritaient d'être bonifiées dans la charte. Mais on voulait leur faire sentir que « si tu veux critiquer les mots de

> vocabulaire, vient t'impliquer depuis le début parce que ça commence à être un petit peu long ». Ils l'ont senti là ! [SSCVC-CPPL6].

Les textes doivent précéder la pratique, alors que dans une CdeP, les deux mouvements s'autoalimentent dans une boucle dialectique continue. Or, dans ce cas-ci, les textes deviennent des ancrages et des références faisant force de loi. Les participants à la communauté de pratique, en contexte, ne prennent aucun risque. Cette manière de faire, soit celle de dessiner des cadres afin de s'y contraindre, de se protéger et de s'en servir aussi pour contraindre, fait partie des mœurs et des bonnes pratiques de l'organisation. Le SSCVC, en tant que service, fonctionne avec des politiques, des guides et des ententes :

> Pourquoi qu'on a besoin d'encadrement? C'est qu'on se fait exiger ça constamment dans notre travail. Dans l'inconnu, on veut aller se rattraper à quelque chose qu'on connaît, c'est de la structure, c'est de l'encadrement [SSCVC-Ent11].

Dans le contexte CPPL, au regard des données, certains éléments ressortent : la nécessité pour plusieurs de négocier les cadres de la participation et le fait que, finalement, les employés créent de toute pièce des lieux de négociation et de participation au sein de la communauté. Lors de la fin de la période de notre cueillette de données, la communauté de pratique vit sa première « vraie assemblée », post-charte, en deux ans. Cette dernière est considérée comme un succès ainsi que la fin d'une période lourde :

> […] on avait quorum en fait, pour avoir quorum, on a 51%; hier on était à 12 sur 22, ce qui nous donnait juste notre quorum seulement pour faire appliquer nos changements à la charte. Ça, cette partie-là qu'on l'ait fait ou pas, ça n'aurait pas changé. J'ai trouvé que l'ambiance était bonne, que les gens sont à ce niveau-là satisfaits de la rencontre, parce que l'ambiance a bien été, il n'y a pas eu de chicane, il n'y a pas eu… On sortait d'un climat très lourd, dans la structuration quand on a présenté en septembre et en octobre tous les changements qu'on a faits, le climat était lourd encore.

> On s'était dit : « nous le comité de soutien, il faut que le climat change, il faut qu'on réussisse si on veut motiver les gens, il faut changer le climat et améliorer cette façon-là ». Alors on s'est dit qu'il faut offrir pour la première assemblée un climat d'ambiance générale conviviale. Et je crois qu'on a réussi à le faire, parce que dans le fond, les gens étaient contents de la formation qu'on a reçue et de l'information parce qu'il y avait un niveau formation plus sur les relations, les communications avec les collègues et au niveau information, au niveau de comment ça s'est fait la consultation du projet [X] et l'ensemble du projet [X]. Alors les gens dans les deux sujets se retrouvaient et on est resté trois heures assis, ou à peu près, et ils n'ont pas décroché. Ce fut très nourrissant [SSCVC-Ent10].

Et pourquoi ce besoin de structuration ?

> Moi je pense que les gens qui avaient besoin de structures ont trouvé leur compte, les gens qui disaient on peut tu rendre ça lousse un peu, ont aussi trouvé leur compte. Je pense qu'on est arrivé avec quelque chose de juste assez compromettant, mais pas trop pour que les gens, que certaines personnes se sentent étouffées, mais que pour certains puissent se dire enfin c'est clair. Je pense qu'avec le groupe qu'on a, ceux qui voulaient une charte parlaient très forts versus ceux qui trouvaient que ce n'était pas pertinent, qui étaient dans le silence, là, on a répondu à un besoin, moi j'étais pour ceux qui pour eux la charte était importante. Je ne peux pas me cacher […] Je ne sais pas si elle va prendre du lousse par contre. Je pense que ce besoin de rigueur là, va être important pour plusieurs années, je pense. [SSCVC-CPPL2].

Ce sont les acteurs qui souhaitent passer à l'action - enfin ! – qui se donnent des cadres qu'ils s'imposent à eux-mêmes. Il est possible de le comprendre aussi, dans ce contexte service où les balises manquent et dans ces contextes macro et ville où il vaut mieux se protéger. Finalement, la CdeP est plutôt le produit du système, un système qui se reproduit à partir de lui-même et qui « s'autocadre ». En fait, les professionnels ont l'habitude de cadrer leurs interventions avec, notamment, d'autres acteurs qui prennent part au processus, tel que les élus.

Peut-être qu'en fournissant ces bases, ces fondements « manquants », les acteurs auront probablement la sécurité d'interroger le système en tant que tel et de développer leur autonomie professionnelle.

4.5.4 Éléments de consolidation du modèle en développement

Le Cas-4 de la CdeP du SSCVC consiste en un cas contrasté en ce que le changement étudié est de type émergent. Toutefois, il y a de fortes similitudes avec les autres cas, en ce que la CdeP fut tout de même imposée, indirectement. L'aspect qui se consolide encore une fois et qui est conservé pour le modèle final est le fait que, en l'absence de cadres clairs, les acteurs vont chercher à s'en créer afin d'opérer et de pouvoir s'y référer dans les cas de litiges ou de conflits. Le dispositif de traduction, avec ses activités de négociations et de délibérations, permet l'activité concertée et l'arrimage des points de vue permettant d'établir de nouveaux cadres à l'action.

Ainsi, le développement de la communauté de pratique permet de mettre au jour que des acteurs peuvent développer de manière dialogique des textes de référence qui seront utilisés de manière monologique, c'est-à-dire qu'ils feront force de lois, par la suite. Ils vont se créer des zones de métaconversations de manière autonome et enracinée dans leurs propres conversations quotidiennes. Laissés à eux-mêmes, ils s'organisent, bien que cela puisse être périlleux et parfois conflictuel.

La partie qui suit présente une synthèse ainsi que la modélisation exploratoire finale. Ce modèle consiste en un premier modèle exploratoire holistico-inductif visant à mettre au jour comment les acteurs ont construit le changement planifié de type *Lean* à travers leurs interactions. Inspirée par une approche systémique cette modélisation trouve son ancrage à la fois dans une perspective communicationnelle et au sein du paradigme de la complexité (Morin, 2005).

4.6 UN PREMIER MODÈLE EXPLORATOIRE HOLISTICO-INDUCTIF

Ce chapitre de thèse livre une théorisation exploratoire construite à partir de l'analyse par *pattern-matching* des cas à l'étude comme une réponse articulée à cette question de recherche : Comment les acteurs construisent-ils le changement planifié de type *Lean* à travers leurs interactions – discours, dialogue, conversations, communication au sein d'une administration municipale? Le modèle exploratoire final, comme proposition théorique, permet aussi de soumettre des éléments de réponse aux trois sous-questions de recherche qui sont :

1. Quels sont les types d'interactions qui sous-tendent le changement?
2. Quelles sont les dynamiques interactionnelles qui sous-tendent le changement?
3. En quoi et comment le contexte influence-t-il les interactions?

De manière générale, le modèle de la construction communicationnelle du changement prescrit de type *Lean* se caractérise par le rôle central du dispositif de traduction, composé de deux activités de communication : la négociation et la délibération. C'est ce dispositif qui permet aux acteurs des services d'adapter et de s'approprier le changement. Au cours d'une démarche de mise en œuvre menée selon un mode monologique, ce dispositif permet de faire progresser cette mise en œuvre vers une démarche plus concertée, relevant d'un mode dialogique.

Ancré dans les sciences de la gestion, il tire profit des avancées effectuées au sein des sciences de la communication. Selon Prévost et Roy (2015), quatre résultats peuvent émerger d'une démarche par *pattern-matching* :

1. le modèle de départ se maintient jusqu'à la fin;
2. le modèle évolue et se peaufine;
3. le modèle demeure intéressant, mais non concluant;
4. le modèle ne tient pas la route.

En cela, au cours des activités d'analyse, force est de constater que le modèle initial développé avec le cas du SP se maintient sensiblement d'un cas à l'autre. Les composantes se peaufinent en cours de route et quelques-unes s'ajoutent. En guise de rappel, l'objectif de notre étude est de décrire en profondeur comment les acteurs construisent le changement planifié de type *Lean* à travers les interactions. Ainsi, cette étude poursuit un objectif essentiellement descriptif, compréhensif et exploratoire. La dernière partie qui suit présente l'aboutissement de cet exercice d'analyse, soit la modélisation finale.

4.6.1 Principales composantes de la modélisation

Cette dernière partie du quatrième chapitre présente les principales composantes du modèle de la construction communicationnelle du changement prescrit à travers un dispositif de traduction du changement. Pour ce faire, la première partie traite du milieu municipal suivi de précisions sur la nature de l'échantillon retenu. La seconde partie aborde l'administration comme système ouvert en mettant en lumière les diverses influences qui influencent la production des services aux citoyens. La partie qui suit, quant à elle, donne à voir comment se construisent les deux logiques de communication qui sont à l'œuvre dans la démarche de changement de type *Lean*. Elle traite du dispositif de traduction nécessaire à l'appropriation du changement prescrit en contexte complexe et ouvert.

4.6.1.1 L'administration municipale et les services retenus pour l'étude

De manière générale, l'organisation municipale est un ensemble d'acteurs, gestionnaires et employés, producteurs de services municipaux hétérogènes. Les acteurs des services se différencient par leur culture professionnelle, leur histoire, leurs intérêts, leurs discours et leurs textes de référence, c'est-à-dire leurs cadres à travers lesquels ils produisent. Ainsi, ils ont diverses normes et législations auxquels ils doivent répondre, certaines sont des prescriptions issues d'un contexte macro éloigné, comme des acteurs gouvernementaux à titre d'exemple, et d'autres proviennent

d'acteurs macro de proximité, tel que les élus municipaux et autres acteurs institutionnels, comme c'est le cas du SSCVC.

Dans le cas où les acteurs macro sont de proximité, ces derniers participent à la coproduction, avec les acteurs du service, à l'élaboration des textes qui encadrent les pratiques de production, telles que les politiques municipales qui encadrent notamment la relation entre les organismes communautaires ou sportifs et culturels et le service.

Si les services étudiés sont, à certains égards hétérogènes, plusieurs points les relient. Ces points de convergences sont : l'implantation du même changement planifié selon la même démarche, la présence de l'influence du contexte macro, leur relation avec le contexte DG et un contexte service qui possède des lieux de conversations stratégiques. Tous les services étudiés ont une relation directe avec les citoyens. La production de leurs services les touche directement. Ces différentes similitudes ont facilité les comparaisons entre les cas et les unités d'analyse. Les prochaines parties présentent les faits saillants de la modélisation finale.

4.6.1.2 L'administration publique municipale comme système ouvert

Les résultats issus de notre recherche permettent d'affirmer qu'une administration municipale québécoise est un système ouvert qui requiert des acteurs la capacité de mettre à profit et de gérer un ensemble de parties prenantes hétérogènes présentes dans l'écosystème externe et procédant de logiques monologiques et dialogiques. Ce contexte macro, aux frontières contingentes, consiste en un réseau composé de discours, de textes et de conversations. Ce réseau peut être éloigné des conversations quotidiennes et des textes des services ou rapproché, en promiscuité.

Les services se distinguent aussi par le fait qu'ils sont associés de manière intentionnelle ou non, dépendants ou interdépendants le plus souvent et de manière variable vis-à-vis de groupes d'acteurs diversifiés et externes à l'organisation

municipale[113]. L'action de ces parties prenantes, sous forme d'injonctions, de persuasion ou d'appels à la collaboration et aux partenariats, influence la gestion interne et la planification des opérations ainsi que les choix des projets organisationnels et locaux. Elles interviennent dans la gestion des processus de production des services municipaux que ce soit en amont, pendant ou en aval des projets, par un processus d'influences composé de textes, de conversations et de discours.

À cet égard, la gestion publique subit et est issue d'influences et de décisions conjointes, parallèles et simultanées d'un ensemble d'acteurs organisationnels internes et externes – locaux et nationaux - de manière directe, indirecte et continue. Observer l'organisation municipale c'est aussi observer une multitude de textes et de discours en interactions provenant de l'environnement et qui doivent faire l'objet d'une gestion interne par les acteurs.

4.6.1.3 Le dispositif de traduction ou le passage d'une action unilatérale à une action concertée d'une démarche de changement

En ce qui a trait à la démarche de changement, deux principales logiques de communication sont à l'œuvre dans le processus de mise en œuvre : la logique monologique et la logique dialogique. Selon l'analyse des cas effectuée il y a, au cours de la démarche de mise en œuvre une progression dans les activités de communication. Ainsi, il est possible d'observer, dans un premier temps, une mise en œuvre monologique du changement prescrit par la DG.

Le changement prescrit est constitué d'un dispositif de mise en œuvre selon un cadre d'action prescrit dont la démarche et ses produits sont a-contextuels et donc éloignés

[113] Les parties prenantes peuvent être des élus municipaux, des membres des gouvernements provincial et fédéral, des institutions locales, des organismes de représentations sectorielles et de pression, des représentants d'ordres professionnels (comptables, ingénieurs, avocats, à titre d'exemples), des acteurs provenant de diverses affiliations syndicales locales et nationales, des acteurs institutionnels, privés, coopératifs ou communautaires, sectoriels ou multisectoriels. S'ajoutent aussi à ce tableau les citoyens contribuables et les militants, coproducteurs ou bénéficiaires des services publics.

de la réalité opérationnelle et des conversations quotidiennes qui soutiennent les activités de production. Ce dispositif de mise en œuvre et de pilotage est centralisé et aligné sur les intérêts des acteurs responsables de mettre en œuvre et de contrôler la progression de l'implantation. Il vise la transmission d'informations et la persuasion des parties prenantes. Il est aussi composé d'un lieu de diffusion et de promotion du changement à l'ensemble de l'organisation.

Afin de mettre en œuvre, de passer à l'action, les acteurs responsables développent une démarche monologique qui se reconnaît notamment par quatre aspects :

1. Un accès limité aux conversations stratégiques (métaconversations).
2. Un ensemble de discours directifs, injonctifs et argumentatifs qui visent la persuasion et l'obéissance des acteurs à instaurer des outils et des pratiques non négociables. À cela s'ajoutent des discours qui dévalorisent ou découragent les initiatives d'adaptation.
3. L'utilisation de textes, donc des méthodes, des plans, des outils et des approches de gestion a-contextuels et non négociables.
4. Des lieux d'exécution considérés neutres et opérants, soit les services municipaux dans le cas qui concerne cette étude.

Pris isolément, ce mode repose sur une conception de l'organisation du travail élaborée à la fin du 19^{e} siècle : les employés sont des exécutants et les tâches nécessitant des aspects réflexifs sont intentionnellement réservées aux gestionnaires et aux directeurs. Ainsi, la mise en œuvre du changement planifié de type *Lean* se construit à travers un déploiement strictement monologique qui restreint la participation à de l'exécution. Pour ce faire, les acteurs responsables s'appuient sur une hiérarchie et sur l'obéissance, sur un pouvoir formel. Le projet relève d'un mandat centralisé et non négocié avec les principales parties prenantes concernées, soit les directions de services.

En cela, la démarche monologique de changement organisationnel planifié conduit à produire un taux élevé d'échecs au sein des organisations publiques. Cette manière de conduire le changement tend, entre autres, à annihiler les possibilités d'apprentissage, à diminuer les chances de voir émerger d'autres manières de voir et de faire plus

performantes et durables au sein de l'organisation ainsi qu'à ne pas favoriser l'appropriation.

Or, les données démontrent que les gestionnaires et les employés exclus des processus réflexifs créeront des espaces nécessaires à l'adaptation et à l'appropriation du changement de manière intuitive. Il s'agit des lieux de métaconversations, un endroit où les gestionnaires pourront avoir des conversations stratégiques et maintenir le pont entre les conversations quotidiennes, lieu des opérations et les alignements et projets organisationnels. Cette zone permet aux acteurs d'agir de manière concertée et donc, de se rapprocher d'une démarche dialogique. Ces espaces demeureront, le plus souvent, inaccessibles à l'équipe de direction et soutiendront la trajectoire de développement du service, les orientations stratégiques propres à leur domaine d'affaires, mais surtout l'arrimage des diverses prescriptions avec les activités opérationnelles en cours ainsi que les conversations. Toutefois, afin de produire le changement prescrit, cet espace de conversations stratégiques n'est pas suffisant.

En continuité avec les espaces de conversations stratégiques se trouvent deux activités de communication – la négociation et la délibération - qui permettent l'arrimage entre les demandes de la DG et le service. Celles-ci constituent le dispositif de traduction. Grâce à cet espace, les acteurs ont pu intégrer, en partie, une amorce de logique dialogique au processus de mise en œuvre[114], mais cela fut de force et en tension. C'est à partir de ce dispositif que se crée une amorce de démarche dialogique.

La démarche dialogique requiert de créer, de cocréer et d'animer des lieux de rencontres stratégiques et tactiques dans le but de lier et de coordonner des conversations, des textes et des discours provenant des acteurs du système municipal.

[114] Les données révèlent que les services construisent des changements parallèlement à celui de la DG. Les services possèdent leur propre trajectoire de développement, issue des conversations quotidiennes, mais aussi en prenant en compte les acteurs du système qui influencent leur développement. Bien que l'un des trois services s'arrime davantage avec le changement demandé, procédant de manière tout aussi monologique afin d'obtenir les résultats souhaités et demandés par la DG, tous les services possèdent leur contexte et leurs projets.

De manière continue, les acteurs tirent avantage des interprétations qui émergent du terrain, du projet de changement en cours en ajustant les textes, les conversations et les discours. Ce processus d'ajustement permet l'adaptation et soutient l'appropriation du changement par les acteurs. C'est ce que font les acteurs du service à l'exception d'un cas qui se limite à la logique monologique, en continuité avec la logique de la DG.

Ainsi, le mode dialogique permet des ajustements et des réarrangements du plan initial et des plans subséquents, des suites à donner et des ressources à attribuer en cours de projet de changement. Les textes et les discours prédéfinis sont révisés à l'aune des particularités du lieu d'opérationnalisation, dans une approche située et participative, ce qui permet l'appropriation et l'alimentation de nouvelles conversations situées dans le quotidien.

En cela, si un changement planifié et d'envergure est initié par la DG d'une municipalité, des activités de traduction ainsi qu'un soutien à cette démarche permettent aux acteurs de chacun des services d'adapter leurs textes et discours à leur environnement complexe afin de favoriser leur processus d'appropriation et de pouvoir retirer des résultats satisfaisants et cohérents avec la trajectoire du service. Le dispositif de traduction est à la foi un espace de réflexion stratégique et un ensemble de discours et de textes servant à l'alignement des échanges. Il représente la démarche dialogique nécessaire aux acteurs dans un contexte complexe où ils doivent conjuguer des discours et des textes internes et externes.

Lors de l'analyse par *pattern-matching*, le dispositif de traduction se maintient d'un cas à l'autre et se retrouve à plusieurs endroits/moments dans le déploiement, tant du côté de l'étude des ateliers Kaizen que de la communauté de pratique. Ces deux espaces (*Kaizen* et CdeP) consistent en des lieux de traduction en tant que tels. À visée de concertation, le *Kaizen* permet l'arrimage et l'appropriation du changement entre les employés et la direction et la CdeP, quant à elle, permet l'arrimage des différents textes au sein même du service. Le dispositif de traduction émerge donc des acteurs des

services en réaction à l'absence de prise en compte de leur réalité et/ou afin de mieux considérer cette réalité.

Enfin, la démarche de mise en œuvre du changement planifié de type *Lean* telle qu'étudiée dans la période de mise en œuvre au sein de la municipalité a rendu le processus d'appropriation laborieux pour les acteurs des services. L'étude nous permet de constater que les dispositifs de mise en œuvre et de pilotage de la DG furent déployés par un processus top-down, a-contextualisé et ahistorique. Ce qui a fait émerger des stratégies menant à l'instrumentalisation de l'ensemble du projet à d'autres finalités que celles de la DG, et plus adaptées aux trajectoires propres des services.

La figure 4.7 suivante présente le modèle exploratoire final qui fait office du modèle qui pourrait être réinvesti lors d'une autre étude. Ce modèle de la construction communicationnelle du changement prescrit, inspiré de la systémique dans sa conception, permet de comprendre la progression possible d'une démarche monologique à une démarche dialogique à travers un dispositif de traduction. Il rend compte de l'importance des activités de négociations et de délibérations qui composent le dispositif de traduction dans un processus initialement mis en œuvre de manière monologique à visée unilatérale.

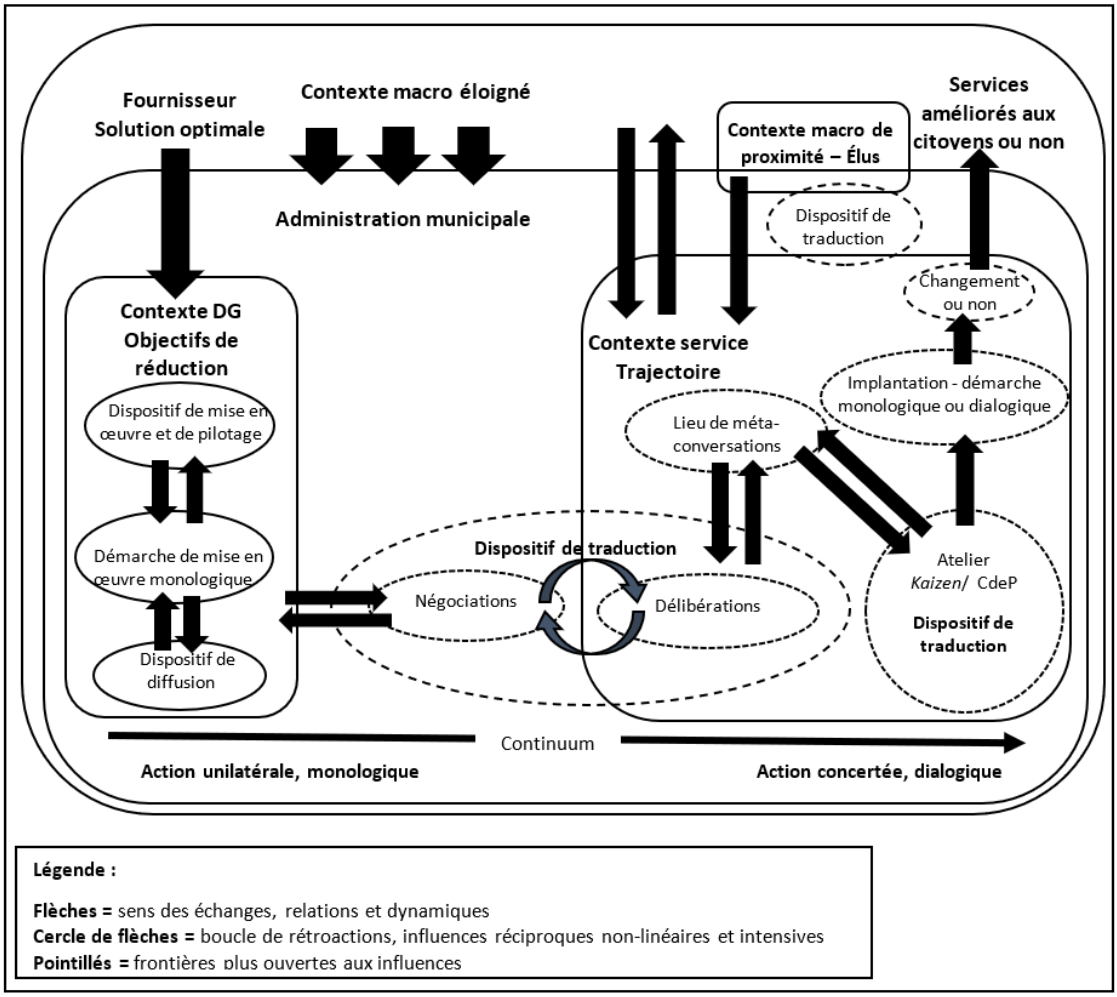
Les activités de communication ainsi que le rôle de traducteur que peut assurer le gestionnaire assurent une progression de la démarche vers un mode dialogique, à visée d'action concertée. Cette démarche assure l'arrimage de l'ensemble des prescriptions, demandes, textes, discours et conversations issus des divers contextes avec lesquels les acteurs composent pour assurer et développer leurs activités de production des services.

Ainsi, ce sont ces activités de communication, que sont la négociation et la délibération, qui composent ce dispositif de traduction au cœur du processus d'appropriation du changement prescrit. Il autorise la concertation entre un ensemble de parties prenantes à divers moments dans la démarche de changement, selon les niveaux organisationnels

d'opération. Ce dispositif est nécessaire à plusieurs étapes de la mise en œuvre, il doit s'opérer entre la DG et le service ainsi qu'au sein même du service, entre les gestionnaires et employés et enfin, entre les acteurs des contextes service et macro de proximité.

Le modèle met aussi en relief toute l'importance à accorder aux activités de communication permettant d'introduire un changement de type *Lean*. Les caractéristiques de la méthode *Lean* qui influencent les dynamiques de communication se trouvent principalement dans sa propension à s'imposer comme solution optimale et donc non négociable et a-contextuelle. Toutefois, dans une organisation complexe telle qu'une administration publique, il doit y avoir une place à la négociation et à la délibération pour soutenir le changement, car la « commande » de la DG est l'une parmi plusieurs avec lesquelles les acteurs doivent conjuguer.

Figure 4.7
Modèle exploratoire de la construction communicationnelle du changement prescrit à travers un dispositif de traduction



Source : Lagacé (2020).

Les descriptions riches de l'implantation d'un changement planifié de type *Lean* permettent de faire ressortir une démarche et un modèle de changement qui s'opère dans un environnement interne façonné par des discours et des textes produits par des acteurs internes et des acteurs externes ainsi que des logiques d'échange.

L'analyse met en relief que les acteurs opèrent en devant conjuguer avec des contextes macro et micro composés d'acteurs porteurs de textes et de discours diversifiés qui façonnent leur développement directement. Dans cette dynamique monologique et de pression sur le temps d'implantation, les acteurs font le choix d'assujettir le

changement planifié à leurs propres textes et discours afin de répondre à leur environnement, mais aussi aux textes et conversations quotidiennes qui forment les opérations. Les gestionnaires souhaitent que les activités de production se poursuivent afin de répondre aux citoyens. C'est ainsi que le dispositif de traduction se crée.

Le dispositif permet aux acteurs, gestionnaires et employés, de filtrer, de négocier et de délibérer le changement à travers leur prisme de développement et tout en considérant les divers aspects qui forment les contextes d'opération. Cette recherche exploratoire et holistico-inductive permet de mieux comprendre tout l'intérêt que recèle l'animation et déploiement des démarches et des activités de traduction du changement, ancré dans une approche dialogique du changement et à visée de concertation. Limités à un processus monologique, les acteurs des services ne peuvent intégrer au changement planifié des composants nécessaires et inévitables à leur réussite et dont eux seuls connaissent l'existence et mesurent leur importance.

L'un des objectifs de cette recherche était notamment d'ouvrir la « boîte noire » du changement prescrit de type *Lean* en étudiant de près comment les acteurs ont mené leur démarche à travers leurs interactions. Le modèle exploratoire final, représenté par la figure 4.7 présente ce qui se trouve à l'intérieur de cette « boîte noire », une fois ouverte. Pour en arriver à cette représentation, l'organisation en train de se faire par l'action des acteurs fut étudiée sur une période de près de quatre années.
La partie qui suit a pour objectif de mettre au jour la progression des démarches et des modèles de changement qui s'est effectuée entre le début et la fin de cette recherche en ce qui a trait au projet de changement organisationnel de type *Lean*.

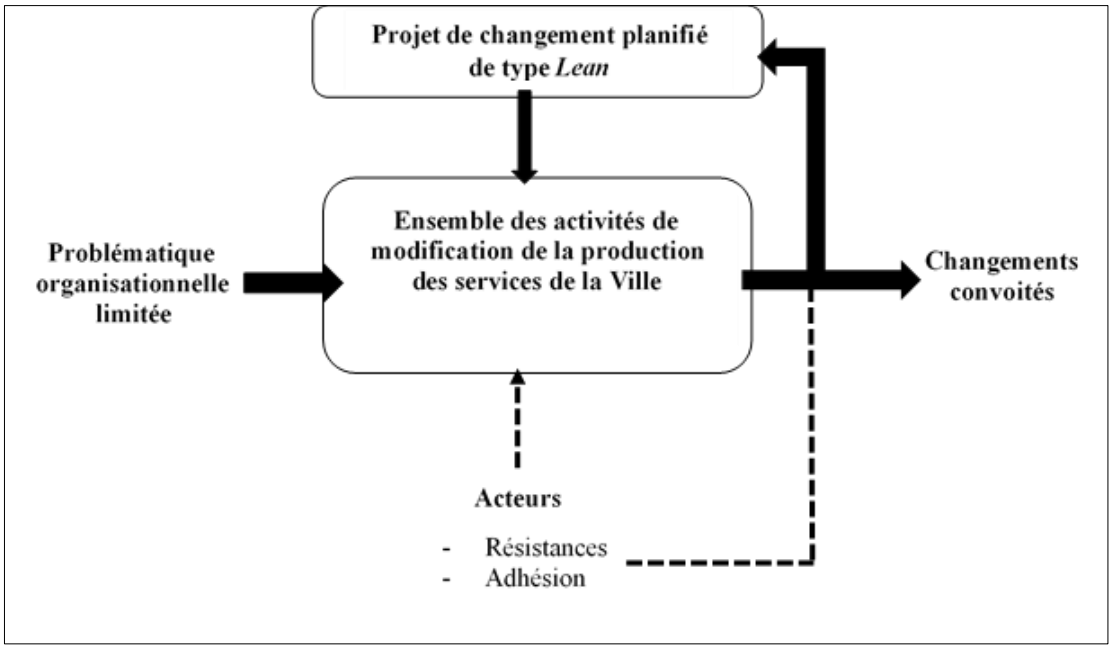
4.6.1.4 Progression des démarches de changement : une hybridité nécessaire

Le modèle exploratoire final représenté par la figure 4.7 dans la partie précédente montre comment les acteurs sont parvenus à faire progresser leur démarche, passant d'une approche monologique à une approche dialogique à travers leurs interactions.

Toujours ancrée dans une visée exploratoire, descriptive et compréhensive, cette partie vise à rendre un aperçu de la démarche initialement vécue avec l'introduction du projet de changement *Lean* et, ensuite, à fournir un portrait du modèle de changement à la fin de l'étude. Elle se termine par une définition du phénomène étudié, en guise de synthèse à cette recherche et à la question de recherche.

Ainsi dans un premier temps se trouve la perspective de l'expert externe, porteur du projet *Lean* à la municipalité. Elle implique une démarche de changement organisationnel a-contextuelle à caractère essentiellement monologique. Il est aussi fonctionnaliste et représente une solution optimale. Donc, la responsabilité de l'échec de son implantation incombe aux acteurs qui ne l'appliquent pas comme prescrit. Le modèle de changement organisationnel proposé apparaît donc comme un système fermé à boucle de rétroaction simple et évaluative. La figure 4.8 suivante présente le projet de changement planifié de type *Lean* dans une conception simple, initialement monologique.

Figure 4.8
Le projet de changement planifié de type *Lean* : conception initiale monologique



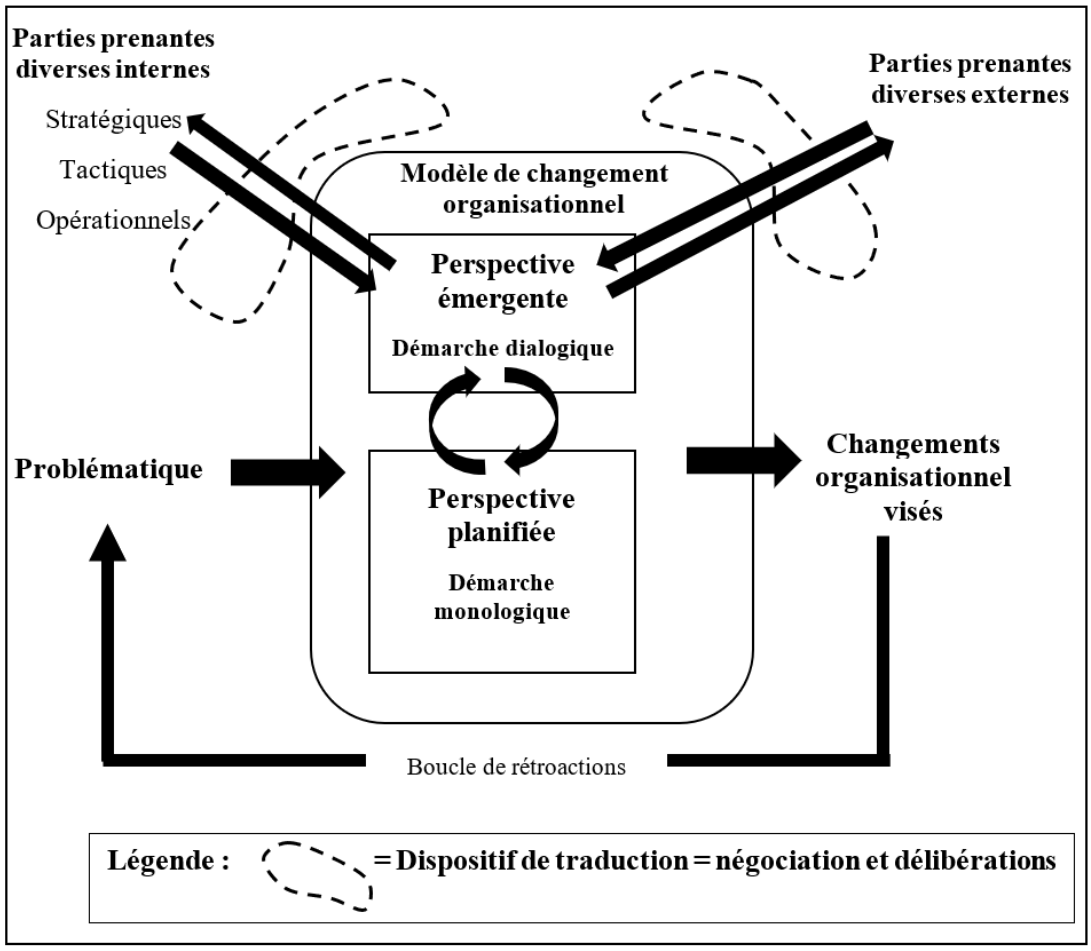
Source : Lagacé (2020).

Toutefois, comme toutes les organisations municipales, le milieu étudié forme un système ouvert et complexe soumis à de multiples influences issues d'une variété de parties prenantes, autant internes qu'externes, ainsi que de contextes spécifiques. Dans une perspective communicationnelle, chaque partie prenante et chaque groupe d'acteurs, qu'il soit de niveaux micro ou macro, est porteur de discours et de textes particuliers qui se trouvent, se forment et s'inter influencent au cœur des interactions.

À cet égard, de façon formelle ou informelle, des délibérations et des négociations à tous les niveaux du système nécessitent l'émergence ou la planification d'un véritable dispositif de traduction pour soutenir l'appropriation du projet et atteindre des objectifs du *Lean* ainsi que de toutes les autres propositions de changement organisationnel.

Le projet *Lean*, comme vécu dans l'administration municipale à l'étude ajoute à la logique monologique de départ une logique dialogique qui permet l'émergence et la considère. Le modèle de changement organisationnel devient donc un système ouvert où la majorité des composantes sont souples. La figure 4.9 est issue de l'analyse et présente un modèle de changement organisationnel qui prend en compte la complexité du système et, notamment, l'hybridité nécessaire à la réussite de la démarche. La figure suivante montre aussi, de manière simplifiée, une boucle de rétroaction double, permettant aux acteurs de s'ajuster tout au long du processus et d'intégrer l'ensemble des textes et des discours en cours d'implantation.

Figure 4.9
Modèle hybride de changement organisationnel



Source : Lagacé (2020).

En guise de conclusion à ce chapitre d'analyse, et en cohérence avec ce qui vient d'être présenté aux figures 4.7, 4.8 et 4.9, voici une définition qui reprend l'essentiel du phénomène étudié. Cette dernière part de la perspective de recherche utilisée qui traduit l'angle avec lequel cette thèse fut conduite.

Ainsi, dans une perspective communicationnelle, le changement planifié est un processus qui combine à la fois une démarche monologique et une démarche dialogique qui permet de mener à bien une série d'étapes tout en créant et en animant des lieux qui permettent la traduction du changement. La traduction se réalise sur un continuum et soutien la progression de la démarche de changement, d'une approche à visée

unilatérale, monologique, à une visée de concertation, dialogique, et ce, à l'aide des activités de négociations et de délibérations aux niveaux stratégiques, tactiques et opérationnels. Regroupant une variété d'acteurs concernés et impliqués dans le changement, l'enchevêtrement souple des deux démarches combine aussi bien des acteurs issus des contextes macro et micro. Cette démarche hybride, facilitée par le dispositif de traduction, soutient l'adaptation des discours, des conversations et des textes respectifs, favorisant ainsi l'implantation et l'appropriation du changement.

Le modèle exploratoire développé invite les acteurs à passer d'une pensée technique à une pensée stratégique et multiniveau. À cet égard, il importe de miser sur la gestion et l'animation de dispositifs de traduction permettant non seulement l'arrimage avec les divers discours et conversations provenant de plusieurs niveaux organisationnels et contextes, mais aussi de suivre et intégrer les divers mouvements et signaux inhérents à tout système complexe.

En fin de compte, le dispositif de traduction qui a émergé lors de l'analyse du premier cas et représenté pour la première fois à la figure 4.3, s'est maintenu et a acquis de la robustesse à travers la démarche d'analyse par pattern-matching. Comme démontré, ce dispositif permet de faire progresser le changement planifié vers un changement concerté. La traduction et ses deux processus comme démarche de changement n'avaient pas été planifiés au départ par les acteurs responsables. Ces activités se sont développées en cours de changement, à travers les interactions des acteurs. Ainsi, que voulait donc dire ce changement pour le service concerné, avec sa culture, son vocabulaire, ses pratiques, son histoire ? Ces derniers cherchaient résolument à « traduire » le changement en leurs mots.

CINQUIÈME CHAPITRE
DISCUSSION

Ce cinquième et dernier chapitre de cette thèse comporte quatre parties. La première présente les principales contributions théoriques issues de cette recherche et commence par un rappel de la problématique managériale, point de départ de cette étude. La seconde aborde les principales contributions pratiques et leurs implications managériales comme aboutissements de l'ensemble du travail. La troisième partie soulève les pistes de recherches futures qui font suite aux conclusions qui en découlent, tandis que la dernière partie fait état des principales limites de cette recherche doctorale pour terminer avec une conclusion.

5.1 UN RETOUR SUR LA PROBLÉMATIQUE ET LES QUESTIONNEMENTS

Avant de présenter les principales contributions théoriques issues de cette thèse, il convient de rappeler la problématique managériale à l'origine de notre étude. En réponse à des diminutions constantes des transferts gouvernementaux et des augmentations des dépenses publiques, la Direction générale (DG) élabore un plan d'optimisation fondé sur des calculs de restrictions budgétaires imposés aux directions des services municipaux et décide d'implanter la méthode *Lean* afin de faciliter l'atteinte des objectifs fixés, mais aussi pour ne plus avoir à opérer des restrictions budgétaires annuelles radicales, lors de la préparation et l'étude du budget.

La méthode *Lean* est alors rapidement interprétée comme une méthode qui servira à « couper des postes ». S'ensuivront plusieurs discours paradoxaux qui tenteront, en vain, d'annihiler cette confusion dans une organisation où les acteurs décrient des enjeux de communication et de confiance entre eux et entre les membres de la hiérarchie. Profitant de l'implantation de la méthode qui « met l'employé au centre » de la démarche en considérant ses idées et son expérience de travail, la DG décide notamment de faire face à ces enjeux en faisant de nombreux appels à la participation,

à l'amélioration de la communication et à la mobilisation des employés envers le changement planifié de type *Lean*.

Afin d'assurer le succès de cette entreprise, la DG souhaitait apprendre comment amener les employés à s'approprier le programme de changement planifié : comment vont-ils faire le changement, comment vont-ils se l'approprier et comment susciter leur participation ? Étant donné ces préoccupations ainsi que les enjeux avérés de communication organisationnelle et la dynamique de participation souhaitée et encouragée par la DG au changement organisationnel, deux champs sont mobilisés : le changement organisationnel et la communication organisationnelle. À ces deux champs s'ajoute une revue de la littérature portant sur la méthode *Lean* et qui figure au cœur de la problématique, soit du premier chapitre. L'ensemble des théories et modèles issus de ces trois champs servent dès lors à porter un éclairage sur les phénomènes vécus. Notre revue de la littérature fait ressortir notamment une carence à l'égard du processus d'implantation de la méthode *Lean* au sein des organisations publiques locales, mais aussi à l'égard de la dimension de la communication au sein du changement planifié de type *Lean*.

Tôt dans notre processus de recherche doctorale, la dimension de l'apprentissage organisationnel s'est avérée ne pas être au centre des intérêts des acteurs. En fait, si la première vision de changement de la municipalité comportait le fait de devenir une organisation apprenante, soit le 14^{e} principe de la philosophie *Lean*, cette dimension a rapidement été évacuée afin de laisser une place au fait de « devenir *Lean* » et de « faire entrer le *Lean* » dans les services. C'est ainsi que notre recherche s'est consacrée aux questions liées au changement et à la communication organisationnelle.

Cette recherche qualitative, holistico-inductive et exploratoire, procédant d'une approche ethnographique, processuelle et communicationnelle, vise à décrire en profondeur comment les acteurs municipaux construisent le changement planifié de type *Lean* à travers leurs interactions dans le contexte d'une démarche monologique

qui procède, par une prescription de participation encadrée et orientée vers des objectifs prédéfinis liés à l'amélioration des processus de production. La recension des écrits effectuée permet de se munir de concepts sensibilisants pouvant guider le regard de la chercheure à travers l'ensemble des données récoltées.

À la suite de cette revue des principaux concepts, la question de recherche s'est déclinée ainsi : comment les acteurs construisent-ils à travers leurs interactions – communication, conversation, discours, dialogue – le changement planifié de type *Lean* ? Quels sont les types d'interactions qui sous-tendent le changement ? Quelles sont les dynamiques interactionnelles qui sous-tendent le changement ? En quoi et comment le contexte influence-t-il les interactions ? Ce sont ces questionnements qui sont à l'origine de cette thèse. L'examen de la littérature sur le changement organisationnel a permis de mettre au jour une carence sur le plan des modèles de changement en ce qui a trait à sa conduite dans la sphère publique et de manière plus précise, dans l'administration municipale. De plus, plusieurs études portant sur la méthode *Lean* soulèvent la nécessité d'approfondir les connaissances sur la place de la communication ainsi que sur la phase de mise en œuvre de la méthode.

En cela, les prochaines sections présentent comment cette thèse répond à la question de recherche en mettant au jour les principales contributions théoriques et pratiques qui s'en dégagent. La première partie aborde les cinq contributions théoriques de cette thèse. La seconde partie traite des contributions pratiques et est suivie de la présentation des pistes de recherches futures et des limites de cette étude.

5.2 LES PRINCIPALES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

À partir des principaux questionnements qui ont porté la réalisation de cette thèse ainsi que des carences soulevées dans la littérature, cette section de la thèse aborde les cinq contributions théoriques. Ces dernières concernent : 1) la mise en œuvre d'un changement prescrit au sein d'une administration municipale, 2) le rôle de la traduction

dans le processus de mise en œuvre, 3) les composantes d'une démarche monologique et dialogique du changement, 4) la mise en œuvre de la méthode *Lean* et 5) une contribution aux sciences de la gestion en tant que telle par l'utilisation des avancées en science des communications.

5.2.1 Contribution à l'amélioration des connaissances sur la phase de mise en œuvre d'un changement prescrit au sein d'une administration publique municipale

La première contribution théorique concerne le processus d'implantation d'un changement prescrit au sein d'une organisation publique complexe. Les études qui portent sur le sujet sont sous-représentées dans le champ du changement (Kuipers *et al.*, 2014). Kuipers *et al*. (2014), Van der Voet, Groeneveld et Kuipers (2013) et Van der Voet *et al.* (2015) insistent sur l'importance de considérer le contexte complexe du secteur public dans un processus d'implantation d'un changement organisationnel dans d'éventuelles recherches.

Cette thèse met en lumière ce que Van der Voet *et al*. (2015) avaient souligné dans leur étude : les organisations publiques possèdent des caractéristiques qui rendent difficile l'implantation de changements planifiés. Les résultats de cette étude vont dans ce sens. Ainsi, les acteurs doivent conjuguer avec une multitude de discours et de textes le plus souvent de nature prescriptive. Ces prescriptions proviennent de divers contextes, tel que celui de la direction générale, qui possède ses propres enjeux et le contexte externe. Ce contexte est composé de lois, de normes, d'attentes et de demandes qui affectent directement les opérations des services étudiés. Le Dg ou encore les élus ne peuvent pas nécessairement intervenir pour les modifier.

Lorsqu'un changement prescrit et radical se déploie de manière « top-down », les acteurs des services sont dans l'obligation le plus souvent de négocier les termes du changement afin de l'arrimer ou de l'agencer aux autres demandes qui ont « force de loi ». Comment font-ils alors le changement ? Comment le mettent-ils en œuvre ?

Le contexte d'implantation de la méthode *Lean* est idéal en ce qu'elle arrive comme solution aux défis et enjeux que soutiennent les nombreux discours de réduction des coûts, de pressions financières sur les organisations publiques et sur la nécessaire austérité budgétaire. C'est ce que promettent les tenants du *Lean* : réduction des coûts par une « chasse aux gaspillages » et d'autres outils et méthodes de mise en œuvre et de pilotage. Les praticiens étudiés, quant à eux, cherchent une recette, « il faut trouver la recette ». La méthode *Lean* est présentée comme immuable. Son implantation repose sur un processus de vente et de démonstrations infaillibles d'un produit tel quel, à implanter tel quel. La connaissance de la méthode est centralisée dans les mains d'experts externes à l'organisation étudiée. Ce sont les acteurs et tout le système organisationnel qui est remanié pour réussir à atteindre ce que la méthode promet.

La responsabilité de l'échec de son implantation ne repose pas sur les porteurs et leur méthode *Lean*. La méthode est présentée comme étant sans faille et les résultats insatisfaisants incombent aux acteurs qui doivent l'implanter dans leur service. Si le système ne fonctionne pas, les gestionnaires et employés doivent réviser leur démarche. Les imprévus sont écartés ou discrédités de même que les questions qui ne trouvent pas de réponse au sein des textes de méthode, alors que les directions et gestionnaires des services municipaux doivent conjuguer avec une multitude de discours et de textes provenant d'autres acteurs internes et externes et qui, comme le démontrent les données, influencent le cours du développement des opérations de production des services offerts.

Le changement planifié n'a de planifié que son plan, son texte. Ainsi, il consiste en des balises, en un discours qui permet de communiquer clairement des intentions. L'ensemble de ces discours, s'ils sont construits de manière a-contextualisés, doivent s'enraciner dans le quotidien des gens, dans les conversations qui traduisent leur réalité, leurs connaissances, leurs pratiques. Si cette traduction n'est pas permise, les risques de ne pas atteindre ses objectifs peuvent s'amplifier. Un lieu de méta-conversation

dialogique est nécessaire et le dispositif de traduction est une proposition qui mérite d'être alimentée par d'autres recherches subséquentes.

Ainsi, à partir de la littérature sur le changement organisationnel prescrit (Autissier *et al*., 2010; Demers, 2007; Kotter, 1995; Soparnot, 2004; Weick et Quinn, 1999), les résultats de cette thèse font émerger l'importance à accorder à la planification et à la gestion des deux démarches de changement au sein d'un modèle prescrit : la démarche monologique et la démarche dialogique qui rejoint les propositions théoriques qui justifient de mettre à contribution une perspective hybridée du changement organisationnel, soit émergent et planifié. Toutefois cette thèse va plus loin encore en considérant une perspective communicationnelle pour éclairer les phénomènes et les structurer dans une démarche.

5.2.2 Contribution à l'amélioration des connaissances sur la traduction dans un processus de mise en œuvre d'un changement planifié

Un projet de transformation organisationnel au sein d'une organisation complexe est un projet éminemment social, c'est-à-dire qu'il invite les gestionnaires et les directions des administrations publiques à considérer la nature complexe de leur système et à le gérer en mode ouvert, c'est-à-dire, comme une conversation continue, plurielle et contingente. Il s'agit de construire en continu une trame narrative concordante dans le temps ce que permet le dispositif de traduction et le rôle de traducteur que peut prendre le gestionnaire.

Ainsi, cette seconde contribution concerne le dispositif de traduction, qui permet aux acteurs de faire progresser une démarche de changement. Il importe de mettre en relief qu'il existe peu de recherches portant sur l'importance et le rôle que revêt la traduction comme système et comme activité de gestion dans une démarche d'implantation d'un changement planifié. Cette étude multi-cas exploratoire et empirique menée dans une municipalité consiste donc à enrichir ce champ d'études qui mérite d'être exploré davantage étant donné son effet sur la progression d'une initiative de changement,

d'une part, et sur l'appropriation de ce changement par des acteurs, d'autre part. La traduction au sein d'une démarche de changement et son rapport avec une approche communicationnelle est aussi abordée de manière variable par Whittle, Suhomlinova et Mueller (2010) ainsi que par Walsh et Renaud (2010).

Dans leur étude, Walsh et Renaud (2010) traitent de la place de la traduction dans le changement organisationnel et affirment qu'à ce jour l'interprétation du changement en termes d'activités de traduction ou de système de traduction n'a pas fait l'objet d'une complète exploitation, notamment dans la littérature anglo-saxonne. En s'appuyant sur les avancées liées à la théorie de la traduction ou la théorie (TAR) Walsh et Renaud (2010) adaptent et développent un modèle de conduite du changement organisationnel traduit. Ils définissent cette conduite comme « […] l'alignement multiple de l'ensemble des parties prenantes au sein d'un réseau organisationnel » (*Ibid*., 2010, p. 283). La conduite du changement traduit permet « […] de guider la gestion des changements incrémentaux » qui se produisent au sein de démarche planifiée ».

Le travail de Walsh et Renaud (2010) repose sur une interprétation de la TAR à l'aune des défis et des possibilités de renouvellement de la gestion du changement prescrit afin de répondre aux appels issus de la littérature quant à la nécessité de rendre « appropriable » les prescriptions de changement par les acteurs. À ce jour, il ne semble pas y avoir davantage de développement qui lie la TAR et le changement organisationnel.

À cet égard, l'étude menée par Whittle, Suhomlinova et Mueller (2010) va aussi dans ce sens. Les chercheurs affirment que l'agent de changement n'est pas un acteur passif qui s'assure simplement de faire en sorte que le projet se réalise tel que planifié. Ce dernier doit agir comme médiateur responsable d'interpréter et de réinterpréter le changement et l'ensemble des éléments de contexte qui interviennent en cours de démarche. Ils démontrent qu'une pratique clé de la gestion et de l'accompagnement du

changement est de « canaliser » les intérêts des individus et des groupes concernés. Ainsi, pour faire le changement, les agents responsables doivent engager un processus de « canalisation des intérêts » (*process of interest funneling*) (*Ibid*, 2010). Ce processus s'effectue par la considération que doivent accorder les acteurs aux discours et au processus de traduction. Les chercheurs réfèrent notamment à la TAR, tout comme le font Walsh et Renaud (2010), afin de cadrer leurs avancées.

La recherche de Whittle *et al*. (2010) s'arrime aux prémices de cette thèse : les discours transforment et construisent les organisations. Elle met en relief comment les intérêts des groupes sont invoqués, traduits puis recadrés pendant le processus de mise en œuvre du changement, un travail que doit opérer l'agent de changement. Ce processus permet de légitimer le projet. La traduction des intérêts devient donc une activité centrale de mobilisation et d'engagement des acteurs. Mais comment doit-il procéder et dans quel processus communicationnel s'inscrit l'agent de changement ou le gestionnaire responsable ?

Si Whittle *et al*. (2010) misent sur l'importance de canaliser les intérêts en portant une attention et des efforts sur l'exercice de traduction du changement, cette thèse permet d'ajouter à cette contribution en mettant de l'avant un modèle issu du secteur public qui met notamment en relief deux aspects à considérer dans le changement organisationnel, un élément structurel et un élément social.

L'élément structurel concerne la mise en place explicite du système de traduction afin de faire progresser la mise en œuvre du changement dont l'impulsion provient du haut de la pyramide hiérarchique, sur un continuum allant d'une démarche monologique à une démarche dialogique. Le système de traduction comporte deux activités de communication qui doivent être animées : d'abord la négociation puis la délibération.

L'aspect social est lié au rôle de traducteur que doivent assurer les gestionnaires afin de pouvoir considérer un ensemble de textes, de conversations et de discours. De

manière encore plus précise, ils doivent composer avec des communautés de langage et des aspects symboliques, des parties prenantes qui ont des pouvoirs variables de prescription ainsi que les conversations quotidiennes qui façonnent le développement organisationnel tous les jours. Si le changement est diffusé par les hauts gestionnaires, ce dernier pour se rendre « appropriable » doit faire l'objet d'une traduction et c'est cette activité qui doit être consciemment soutenue par les acteurs.

De plus, le dispositif de traduction et le rôle de traducteur permet non seulement de composer avec divers intérêts et de les canaliser (Whittle *et al*. (2010) ou de favoriser l'appropriation des prescriptions du changement par les acteurs (Walsh et Renaud, 2010), mais aussi de faire progresser la démarche de changement sur un continuum mis au jour dans cette thèse, allant d'une visée unilatérale, monologique, à une démarche à visée de concertation, dialogique. La mise au jour de ce continuum à travers les activités de communication et les discours des acteurs en période de changement au sein d'une organisation complexe donne aux gestionnaires une certaine emprise sur un processus le plus souvent émergent et donc, difficile à cerner et à gérer. Cette thèse soulève aussi le nouveau rôle essentiel de traducteur qu'ils doivent reconnaître et développer pour conduire un projet de changement.

Cette constatation et les résultats de cette thèse sont notamment appuyés par l'étude menée par Andersen et Røvik (2015). À la suite d'une étude de cas unique portant sur l'implantation de la méthode *Lean* au sein d'un hôpital en Norvège, ces chercheurs concluent notamment que l'implantation de la méthode est liée à son adaptation au contexte ainsi qu'à son processus de traduction par les divers groupes de l'organisation. Ces activités rendent le *Lean* difficile à mesurer en termes d'extrants et d'effets. Andersen et Røvik (2015), soulèvent les trois caractéristiques du processus de traduction (pratique, pragmatique et sceptique) et terminent en soulevant l'intérêt de poursuivre des recherches sur la traduction comme condition de succès d'implantation et à cette « balance » entre l'adaptation et le « *Lean* pure ».

Enfin, cette thèse met en relief le rôle de traducteur et les activités de traduction d'un modèle prescrit ou d'une « recette » de changement. Si cet ensemble peut paraître contreproductif ou incohérent avec l'approche, il fait partie des composantes clés d'une démarche de changement planifié qui doivent être prises en charge de manière consciente et explicite. Les activités et le rôle communicationnel impliqués sont des responsabilités qui permettent de faciliter le changement. L'un des défis demeure le fait que la matière avec laquelle les responsables du changement doivent travailler est de l'ordre de l'intangible, soit les discours, les conversations, les communautés de langage, à titre d'exemple. Comment alors faire valoir et développer les compétences?

5.2.3 Contributions à l'amélioration des connaissances sur les composantes d'une démarche de mise en œuvre monologique et dialogique du changement prescrit

La réussite d'un changement repose particulièrement sur les supports et les rapports sociaux qui permettent les ajustements en continu nécessaires à la réalisation du projet au sein d'un écosystème complexe que représente une administration municipale. Une multitude d'acteurs influencent et interviennent dans les activités des services. À cet égard, l'un des freins majeurs à la mise en œuvre du programme est d'avoir fait porter l'ensemble de l'initiative, incluant les métaconversations, sur un groupe limité de personnes qui devait livrer des résultats prédéterminés et a-contextuels, propre à une démarche monologique.

Alors que la méthode *Lean* prévoit « de mettre au centre » et « d'écouter » les employés, acteurs principaux du changement, l'un des enjeux d'implantation réside dans l'incapacité ou la non-volonté de ses porteurs de se mettre en position de compréhension, de réflexion et de dialogue avec les acteurs du système dans lequel ils s'insèrent. Les porteurs ne sont pas prêts, en position ou outillés pour modifier ou infléchir les textes. Si cette option était plausible, serait-il alors possible de garantir les résultats et de rencontrer les promesses de réduction des coûts? Les données issues du terrain font voir que les effets non désirés de l'implantation sur les acteurs et les systèmes sont externalisés. Ils ne sont pas pris en considération dans les discours de

réussite de la méthode. Dans ce contexte, comment alors se sentir écouté, considéré et impliqué comme acteur?

C'est dans cette dynamique de discours injonctifs que la participation des employés est encouragée, mais de quelle participation est-il question? Comment se déploie cette participation prescrite? La partie qui suit présente les aspects communicationnels observés de la méthode *Lean* réelle et non théorique. Notre travail de recherche met en relief une dimension du *Lean* par rapport à la communication. La communication fait partie de la méthode. Elle est formalisée et encadre l'action et les échanges.

Arnaud (2011) ainsi que Jabri (2012, 2016) abordent les deux approches de changement : monologique et dialogique. Ils affirment notamment que l'utilisation d'un mode monologique dans une démarche de changement réduit les possibilités d'appropriation alors que le mode dialogique permet de considérer l'ensemble des discours et des textes qui sous-tendent un changement émergent qui permet aux acteurs de s'inscrire notamment dans une dynamique de production de sens. Le dialogue construit la mutualité (Grant *et al.*, 2004) et permet de développer et de considérer l'ensemble du système en plus de soutenir l'appropriation.

Cette recherche contribue notamment à apporter des précisions à ces deux modes en les caractérisant à partir de données terrain, en les mettant dans un rapport dynamique sur un continuum qui peut être « parcouru » à l'aide d'un dispositif de traduction. Ainsi, l'enjeu d'un changement prescrit en milieu municipal n'est pas de débuter par une démarche monologique, mais de vouloir en demeurer là. Le dispositif de traduction permet cette jonction entre les deux modes de communication et met en relief qu'ils font partie d'un même système pouvant être conjugué et non mis en tension.

Les appels nombreux de la DG à la participation consistent en une injonction qui ouvre la voie à la dynamique dialogique. Or, les acteurs n'ont pas planifié cette démarche, et ont persisté sur une longue période à vouloir procéder à une implantation monologique

à l'aide de discours et d'activités dévoilés dans cette recherche. Ce sont les acteurs qui, face à ce problème, tentent de mettre en place les activités de communications qui leur permettront d'entrer « de force » dans une dynamique dialogique pour parvenir à faire le changement et atteindre leurs résultats.

La démarche monologique est souvent considérée comme étant la voie la plus rapide pour atteindre les résultats escomptés. Toutefois, elle repose sur une vision atrophiée de la réalité. C'est notamment ce qui a caractérisé la démarche de changement planifié liée à l'implantation de la méthode *Lean* dans un contexte d'austérité financière. La propension des consultants et de la DG à ne pas considérer les contextes d'implantation (conversations quotidiennes, trajectoires de développement, injonctions des acteurs externes et textes) s'est révélée nuisible. Ni diagnostic ni analyse de besoins et ni considération pour le système n'ont été effectués. Dans un contexte aussi complexe, il vaut mieux faire preuve d'une « humilité productive » en prenant le temps de mettre en œuvre une réelle démarche de construction du changement dialogique juxtaposée à la démarche prescrite.

La communication dialogique permet de faire les traductions nécessaires à l'implantation de nouvelles manières de faire (outils et processus) ainsi qu'à son appropriation (Gléonnec, 2003). Selon Arnaud (2011), Bushe et Marshak (2015) et Jabri (2012, 2016), la communication dialogique permet notamment de lier entre elles plusieurs voix et expériences et s'appuie sur la multiplicité des points de vue pour construire le changement. Elle met l'accent sur l'importance des échanges, de l'intérêt de la communication collective dans la construction d'un changement imposé. Or, l'accès à des lieux d'échange (*scrum*, atelier *Kaizen*, comité de direction, à titre d'exemples) n'implique pas des conversations dialogiques. En fait, l'ensemble des dialogues sont encadrés de sorte que ce qui émerge est ce qui est prévu par la méthode et l'animation des ateliers *Kaizen* se réalise en opérant des boucles qui ramènent les participants aux lignes du *Lean*.

À cela s'ajoute la question du temps à consacrer à la mise en œuvre de ce changement planifié. La vitesse est d'emblée prescrite. Comment alors favoriser la participation de toutes les parties prenantes et mettre en place un dispositif de traduction?

5.2.4 Contribution à une meilleure connaissance de la méthode *Lean* en cours d'implantation

Comme le soulèvent les travaux de Brandao de Souza (2009), Radnor et Walley (2008) ainsi que celui de Scorsone (2008), la phase de mise en œuvre de la méthode Lean s'avère sous-développée et sous-étudiée en contexte d'une organisation publique.

Les résultats de cette thèse permettent de comprendre comment la méthode *Lean management* s'est implantée au sein d'une organisation municipale sur une période de près de quatre années. Cette recherche contribue à améliorer les connaissances à l'égard de la méthode *Lean* et de son processus d'implantation en mettant au jour ce qui se produit dans le monde réel lorsque des acteurs « font entrer le *Lean* » au sein d'une organisation publique locale.

De plus, Bateman, Hinse et Davidson (2014) affirment la nécessité d'adapter l'approche *Lean* au contexte afin d'en assurer sa réussite. À cet égard, Radnor et Osborne (2013) présentent des enjeux auxquels se heurte « la méthode » dans la sphère publique, qui sont rappelés ici :

1. Le *Lean* se concentre sur les processus internes alors que les organisations publiques composent avec une variété de parties prenantes externes dans l'élaboration et la prestation de services, mais aussi dans les projets ;
2. Les critères de succès sont élaborés à partir des préoccupations du secteur privé ;
3. Les différences contextuelles entre les secteurs privé et public doivent être prises en compte ;
4. La prise en considération de la distinction entre les raisons d'être et les logiques des secteurs privé et public. Issu du secteur privé, le *Lean* porte sur l'efficience et la réduction des coûts alors que les

services publics doivent porter une attention sur l'efficacité et l'équité ;
5. La considération ou la non-considération de la culture et de la structure du secteur public et, particulièrement, les rôles des professionnels et des gestionnaires.

L'étude menée sur le terrain démontre que les points soulevés par Radnor et Osborne (2013) n'ont effectivement pas été traités par les porteurs de la méthode. Cette partie de notre discussion permet donc de mettre en relief au moins un aspect de la méthode *Lean* lors de l'implantation : les acteurs ne considèrent pas le système public dans sa complexité. Cette implantation a-contextuelle planifiée génère des extrants imprévus qui ne font pas l'objet de mesure, de prise en charge ou de plan prédéterminé. Dès lors, il importe de se questionner. Si la méthode vendue ne prend pas en considération le contexte d'implantation et l'ensemble des dimensions culturelles, relationnelles et historiques des services municipaux, ne faudrait-il pas inclure cette manière de procéder dans la méthode? Quelle méthode est vantée et vendue : une méthode idéalisée, utopique, dont les résiduels imprévus par sa mise en œuvre reposent sur d'autres?

Les discours sur « la méthode » sont par ailleurs intéressants dans une perspective communicationnelle, car ils tendent à la personnifier, c'est-à-dire qu'elle est présentée comme quelque chose de vivant. À titre d'exemple, ce ne sont pas les porteurs qui se heurtent aux diverses parties prenantes et qui doivent relever les défis, c'est « la méthode ». Les textes et les discours l'exposent comme un tout uniforme, rigoureux et érigé au rang de « démarche scientifique ». Les discours de ses supporteurs (acteurs internes et consultants) élèvent la méthode à la position de culte, comme l'exposent les données. La manière d'implanter la méthode est décrite comme étant du « gouroutisme » de la part de certains acteurs qui disent sentir une forme de *brainwash*, soit un « lavage de cerveau » de la part des consultants ainsi que du SAC.

Comme le soulèvent Ughetto (2012) et Bourgeois et Gonon (2010)[115], la méthode *Lean* est élevée à la position de doctrine ou de « système global idéalisé ». Ces chercheurs remettent en question les effets de la méthode sur les travailleurs et la méthode elle-même et font état du cadre hermétique et intouchable dans lequel les acteurs la déploient et font ressortir les doubles standards parfois paradoxaux avec lesquels les professionnels et gestionnaires doivent conjuguer.

Sur notre terrain de recherche, il y a le discours sur le « *Lean* pur » et le « faux *Lean* ». Évidemment, le « *Lean* pur » fonctionne, tandis que le « faux *Lean* » produit des désastres. Si le système de production ainsi que les outils fonctionnent, la méthode est suivie et, si la méthode est suivie, elle rencontre ses promesses. Telle est la rhétorique. En fait, la méthode *Lean* est un texte réarticulé autant de fois que les acteurs qui le portent souhaitent se distinguer les uns des autres dans un marché compétitif. Les tenants de la méthode *Lean* font peu l'objet de remises en question.

D'après Ughetto (2012), le *Lean* est une doctrine. Ce n'est pas l'être humain « au cœur de sa stratégie », c'est la méthode au centre, garante des résultats prédéterminés. Le discours est si bien ficelé que la méthode devient intouchable et que le poids de la responsabilité de sa réussite incombe aux acteurs.

La réussite d'une mise en œuvre du changement repose particulièrement sur les supports et les rapports sociaux qui permettent les ajustements en continu et qui sont nécessaires pour la réalisation du projet au sein d'un système complexe que représente une administration municipale. Une multitude d'acteurs influencent et interviennent dans les activités des services. À cet égard, l'un des freins majeurs à la mise en œuvre du programme est d'avoir fait porter l'ensemble de l'initiative, incluant les métaconversations, sur un groupe limité de personnes qui devait livrer des résultats

[115] Bourgeois et Gonin (2010) soulèvent l'asservissement des ergonomes aux « ordres » de ceux qui implantent et gèrent selon la méthode *Lean*, soumettant ainsi les professionnels à des pratiques qui s'opposent à leur code.

prédéterminés. Les gestionnaires souhaitent pouvoir discuter, échanger, comprendre le changement avant de le « faire entrer » dans leur service. Aussi, quelles que soient les injonctions, si un espace de réflexions stratégiques n'est pas accessible, ils le construiront et ce dernier ne sera pas facilement accessible à la DG ou aux autres acteurs responsables de l'implantation.

5.2.5 Contribution aux sciences de la gestion par l'utilisation des avancées en science des communications

Les nombreux appels de la DG de la municipalité à la participation et à l'amélioration des communications envers les employés municipaux afin à prendre part à la révision des processus de production par le biais de la méthode de gestion *Lean*, comme changement planifié, constituent un point d'ancrage à l'utilisation des avancées théoriques dans le champ de la communication organisationnelle.

Au Canada et aux États-Unis, les recherches en communication organisationnelle s'effectuent principalement au sein de départements de communication, menées par des chercheurs en communication, et ce, bien que les phénomènes organisationnels soient de l'intérêt des chercheurs en gestion, tel qu'avancé par Ashcraft *et al*. (2009) et Cooren *et al.* (2009).

Par le biais d'un essai publié dans la revue *The Academy of Management Annals*, Ashcraft *et al.* (2009) lancent un appel aux chercheurs en gestion afin de réduire la fracture entre les disciplines et susciter une reconnaissance et un engagement envers le domaine de la CO. Ils s'appliquent à démontrer l'aspect « tangible » de la communication organisationnelle (CO) pour le développement de théories organisationnelles comme le font plusieurs autres (Bartunek et Woodman, 2015; Bouillon *et al*., 2007; Bushe et Marshak, 2014*a*, 2014*b*, 2015; Fairhurst et Putnam, 2004; Giroux, 1998; Grant et Marshak, 2011; Hazen, 1993;Kuhn, 2008; Pace et Faules, 1989; Putnam et Nicotera, 2009; Putnam et Pacanowski, 1983; Robichaud *et al.*, 2004 ; Taylor et Van Every, 2000; Tsoukas et Chia, 2002).

En utilisant une approche communicationnelle en science de la gestion pour mettre au jour d'autres phénomènes qui sont imbriqués (constitutifs) dans les pratiques de gestion, cette recherche doctorale contribue à rapprocher les deux sciences, à favoriser ce dialogue souhaité et nécessaire pour faire progresser la science et la pratique afin de voir autrement les phénomènes et de pouvoir contribuer autrement à la pratique.

Notre étude participe au renouvellement théorique de la dyade communication-organisation qui se traduit notamment par le développement d'un champ de la CO. En employant le nom « organisation » comme un verbe, tel que le promeut Weick (1979), les chercheurs s'emploient à étudier comment l'organisation se constitue dans la communication. Évidemment, les approches communicationnelles des organisations sont récentes. Plusieurs questions peuvent faire l'objet de recherches exploratoires et les pistes de collaborations sont ouvertes entre les chercheurs des sciences de la gestion et celles des communications.

Cette recherche a poursuivi l'objectif d'offrir une description riche permettant de comprendre comment les acteurs construisent le changement à travers leurs interactions en ouvrant cette « boîte noire » de la communication qui est, selon Bouillon *et al*. (2007), « […] souvent évoquée, mais peu explorée » (p. 10). Cette thèse contribue donc à ce dialogue notamment souhaité par Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark (2009) et d'autres chercheurs afin de militer en faveur d'une vision plus intégrative des organisations, qui prend en compte la communication :

> Our sense, however, is that the time is now ripe for a constructive dialogue across communication and organizational literatures in order to promote a more integrated understanding of the role that communication plays in creating the meaning, the form, and indeed the very possibility of organizational life[116] (*Ibid.*, 2009, p. 1163).

[116] Traduction libre : À notre sens, cependant, le temps est venu pour un dialogue constructif entre la communication et les littératures sur l'organisation afin de promouvoir une compréhension plus intégrée du rôle que joue la communication dans la création de la signification, de la forme, et même de la possibilité de la vie de l'organisation.

Dans le champ de la CO, et en particulier avec l'approche de la communication constitutive des organisations (CCO), l'attention se dirige notamment sur l'organisant, bien plus que sur l'organisé, remettant au cœur les propriétés « organisantes » de la communication. C'est dans cette trajectoire que cette recherche s'inscrit en faisant un pas de plus par le fait de considérer les situations locales dans la construction du changement et de dépasser la notion de contexte.

À cet égard, et suivant l'objectif de décrire de manière approfondie comment les acteurs construisent le changement à travers leurs interactions par une étude multi-cas, cette recherche permet de constater et de voir comment les contextes sont imbriqués les uns aux autres et forment la réalité avec laquelle les acteurs composent. En croisant le singulier avec le plus général ainsi que les dynamiques micro-macro généralement divisées, notre recherche permet de constater l'importance des situations locales dans la construction du changement (Grant et Marshak, 2011). Si le changement s'effectue à travers les interactions et si le changement se construit à travers les interactions entre les acteurs, ces derniers ont déjà accumulé un cadre de référence expérientielle qui se manifeste au sein des interactions qu'ils ont entre eux, c'est-à-dire au niveau méso de Grant et Marshak (2015). Ce micro-macro est constamment joué par l'interaction.

À l'instar de Marshak et Grant (2011) et d'Alvesson et Kärreman (2000), la proposition est de rendre justice à la complexité et à la richesse des réalités sociales organisantes en alliant ces deux dimensions et en alliant aussi les temps (passé, présent, futur) qui se retrouvent souvent au sein du cadre interactionnel. Notre étude constitue donc un jalon supplémentaire pour mieux comprendre les relations entre le micro et le macro et pour lier le local avec le global.

Cette recherche en gestion octroie une place centrale à la communication comme levier d'amélioration de la performance organisationnelle. Il s'agit de mieux comprendre l'organisation qui se fait, se transforme et se maintient à travers les phénomènes de communication. Ultimement, pour le monde de la pratique, cette recherche vise à

bonifier les pratiques de gestion, notamment le rôle du gestionnaire en gestion du changement dans cette période où le changement est inhérent à l'organisation « en train de se faire ».

La partie qui suit présente les principales contributions pratiques qui permettent de répondre aux objectifs poursuivis par le programme de doctorat en administration (DBA) sont de contribuer à la pratique tout en permettant l'avancement des connaissances (Prévost et Roy, 2015).

5.3 LES PRINCIPALES CONTRIBUTIONS PRATIQUES

Depuis l'invitation lancée, en 1994, par Donald Hambrick, alors président de l'*Academy of management*, aux chercheurs en gestion à sortir de leur circuit fermé pour s'ouvrir au monde réel et l'influencer (Markides, 2011), le débat sur la conciliation du monde académique avec celui du monde pratique persiste. Shapiro, Kirkman et Courtney (2007) emploient le terme *the great devide*[117] pour qualifier cette scission entre le monde des chercheurs et celui des praticiens. Cette partie de notre thèse vise à réduire cet écart en redonnant aux acteurs du terrain intéressés par les résultats de cette recherche des connaissances recevables et « actionnables », contribuant à leur transférabilité.

Ce cinquième chapitre vise à répondre à l'objectif pratique de recherche énoncé dans le chapitre 3, qui se traduit comme étant celui d'offrir un cadre de référence aux gestionnaires ainsi qu'aux responsables de la gestion du changement afin qu'ils puissent interroger et construire leur démarche de changement de manière organisée. Il est construit à partir des résultats de la thèse.

Tout au long de l'élaboration du plan d'optimisation et de la mise en œuvre de la méthode de gestion *Lean*, l'histoire des cas ainsi que leur analyse présentée au chapitre

[117] Traduction libre : le large fossé.

4 démontrent que l'intention des directions et des gestionnaires n'est pas de résister à l'introduction de la méthode. Au contraire, les directions de service recherchent le meilleur moment pour procéder à l'implantation et cherchent à l'implanter en considérant les conversations en cours, car le service offert aux citoyens repose sur l'engagement et la motivation des employés. Comment alors faire équipe ? Comment alors favoriser l'implantation ?

Ainsi cette partie vise à soutenir l'implantation et le pilotage d'un changement planifié et de veiller à sa progression vers une démarche dialogique de mise en œuvre. Cette démarche dialogique vise la concertation en vue de pouvoir intégrer l'ensemble des parties prenantes à la fois, comme acteurs, mais aussi à partir des intérêts qu'ils poursuivent et de leur pouvoir dans la trajectoire de changement. Comme les résultats de cette recherche l'ont fait émerger, un changement planifié au sein d'une organisation complexe et ouverte, telle que l'est une municipalité, doit comprendre, pour favoriser l'appropriation et la réussite du changement, une démarche dialogique qui repose sur quatre composantes centrales :

1. Un dispositif de traduction et son animation;
2. La formation des cadres et des responsables du changement à la traduction, mais aussi à l'animation de négociations et de délibérations;
3. L'utilisation efficace et pertinente des lieux de métaconversations comme sources d'ancrage du changement au sein des conversations quotidiennes;
4. L'instauration d'une double boucle de rétroaction permettant d'ajuster les plans initiaux de changement issus du dispositif de mise en œuvre initiale en fonction de l'évolution du projet et des contextes.

Cette proposition de conduite du changement prescrit à travers un dispositif de traduction se retrouve sous forme de figure dont les composantes permettent aux acteurs de vérifier qu'ils ont bien planifié la démarche dialogique nécessaire non seulement à l'appropriation du changement, mais aussi à la considération de l'environnement externe et de ses nombreuses parties prenantes.

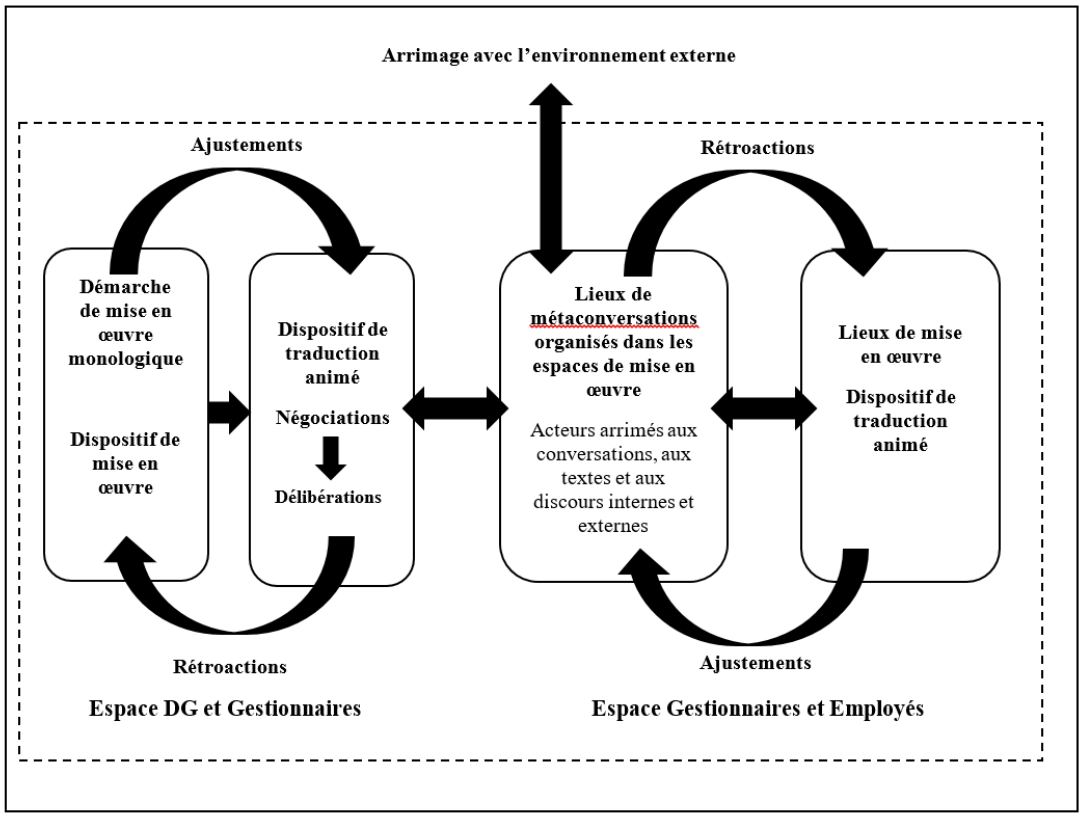
Il ne faut pas oublier que les gestionnaires souhaitent être à l'écoute de leurs employés pour atteindre les objectifs fixés et souhaitent aussi s'inscrire dans une démarche participative avec la DG. Au moment où ils constateront que cela n'est pas possible, ils se replieront dans leur service et vers leurs équipes et instrumentaliseront la démarche de changement à leurs propres fins, alignements stratégiques et contexte. C'est dans cette situation, qui se perçoit dans les cas du SSCVC-*Kaizen* et CdeP et celui du SP, qu'ils trouveront le plus de satisfaction et de bénéfices pour la gestion et le développement de leurs services. Par leur position, ces directions doivent coordonner plusieurs discours et conversations provenant de tous les contextes et des conversations en cours dans leur service : les directions peinent à ne pas pouvoir considérer l'ensemble du système en interaction dans cette logique monologique de changement.

Dans un contexte aussi complexe, aux acteurs pluriels et hétérogènes ainsi qu'aux frontières contingentes, la recommandation ici est d'établir une démarche de changement selon une logique dialogique qui permet d'intégrer de manière organisée à la fois les conversations, les textes et les discours des acteurs de toute la ligne hiérarchique et les discours et les textes provenant des acteurs « externes » et « internes ». Cette démarche permet, notamment, d'entretenir les parties prenantes, de créer des relations, de se tenir à l'affût des conversations, des textes et des discours afin de « voir venir », de s'ajuster et de coordonner au besoin.

Il ne suffit pas de dresser une carte et de procéder à l'analyse des parties prenantes, il s'agit de s'en entourer dans une démarche dialogique qui permet de tirer tous les discours pluriels des acteurs internes et externes et les dynamiques monologiques et dialogiques doivent être considérées dans leur évolution tout au long d'une démarche de changement. Il s'agit des trames transversales organisationnelles présentes dans le quotidien et desquelles il importe de tirer parti par l'enclenchement en aval et par sa gestion et son animation tout au long d'une démarche de changement monologique et dialogique. Il permet de « tenir les rênes » du projet par sa perméabilité aux fluctuations provenant du système.

En cela, c'est avec humilité que cette figure 5.1 qui suit présente une esquisse de démarche qui pourra servir aux acteurs terrain. Elle place les activités à planifier et à réaliser selon qu'elles concernent la DG et les gestionnaires ou les gestionnaires et leurs employés. Le tout est intégré dans une dynamique d'ajustements et de rétroactions. Le modèle, dans sa simplicité, permet de mettre en évidence les activités de communication à prévoir et à animer au sein d'une démarche de changement prescrit permettant de passer d'une visée unilatérale à une visée de concertation qui sous-tend non seulement l'appropriation, mais aussi l'arrimage et l'intégration du changement à une variété de discours et de textes issus de l'environnement interne et externe. Évidemment, cette partie de la thèse ne reprend pas la description de l'ensemble des composantes et des activités. Toutefois, ce travail de précision fera l'objet d'une démarche et d'un projet de recherche subséquent.

Figure 5.1
Démarche de construction du changement planifié à travers des activités de traduction



Source : Lagacé (2020).

Tout projet de changement doit donc se doter d'une démarche dialogique continue qui se module en fonction des acteurs présents. Selon Hazen (1993), les organisations sont des réseaux de conversations plurielles où l'organisation est perçue, étudiée et transformée par l'utilisation de la métaphore de l'organisation polyphonique. Scharmer (2009) encourage le glissement de l'utilisation de configurations de communication classiques aux schèmes pour appréhender la complexité et y apporter des solutions jusqu'alors insoupçonnées.

La prise en compte des conversations, de textes et des discours permet de mener à bien une transformation, car les conversations quotidiennes construisent le changement. Il s'agit ici de délaisser les structures et réflexes traditionnels de communication pour construire des interactions et des conversations continuelles dans la mise en œuvre d'un changement planifié. Selon Jabri (2012, 2016), le dialogue est le moyen par lequel les gestionnaires accèdent à un seuil de certitude minimal dans un contexte en mouvance.

Par des démarches le plus souvent monologiques, les acteurs organisationnels sont soumis à des textes qu'ils doivent implanter et qui interviennent directement ou indirectement dans leur quotidien, au sein de leurs activités opérationnelles. En cela, les acteurs externes font partie des transformations organisationnelles. Tel que l'étude le démontre, ces acteurs ne sont pas aussi externes au système que les discours ou les conceptions peuvent le laisser transparaître. Les frontières ne sont pas étanches et leur existence est davantage conceptuelle.

De plus, dans un système aussi complexe que celui d'une administration municipale, la quête d'efficience doit être redéfinie en fonction des spécificités du système et recherchée pour répondre à des exigences revisitées à la lumière du contexte et de la mission fondamentale du système public.

La gestion stratégique et l'animation d'une démarche dialogique au sein d'un système complexe demeurent un enjeu majeur. Il ne s'agit plus de viser le contrôle, mais plutôt de viser la facilitation vers l'atteinte d'objectifs adaptés au contexte.

Tous les outils techniques sont nécessaires au changement. Cependant, et de manière générale, la problématique explorée dans notre thèse démontre bien que ce sont les interactions entre les acteurs qui posent les enjeux de production. Ainsi, il n'est plus possible d'ignorer l'importance de la logique dialogique dans la réussite d'un projet de changement et du projet social impliqué. La partie qui suit présente les pistes de recherches futures identifiées à partir des analyses effectuées et de ce qui en émerge.

5.4 LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES

L'analyse des données issues de la recherche menée au sein d'une municipalité du Québec a permis de faire émerger un modèle de la construction communicationnelle du changement planifié à travers un dispositif de traduction composé de deux activités de communication principales soit la négociation et la délibération. Ce dispositif de traduction soutient la progression de la mise en œuvre du changement d'une démarche monologique, unilatérale, à une démarche dialogique à visée de concertation qui sous-tend l'adaptation et l'appropriation du changement dans un contexte complexe. Cette traduction est nécessaire, car elle permet aux acteurs touchés par un changement prescrit de type *Lean* de produire les services aux citoyens en considérant un ensemble constitué de demandes et d'injonctions le plus souvent hétérogènes.

Il serait pertinent que d'autres chercheurs mettent à l'épreuve le modèle dans d'autres organisations publiques, tels que des ministères et organismes gouvernementaux afin de l'enrichir et le préciser. Comment s'organisent les activités de négociations? Comment organiser et animer les activités de délibérations et comment l'ensemble des productions communicationnelles qui en ressortent contribuent au changement? En quoi le dispositif de traduction contribue-t-il aux alignements stratégiques tout en

assurant de la cohérence organisationnelle ? La gestion stratégique et l'animation d'une démarche dialogique de changement au sein d'un système complexe demeurent un enjeu majeur, mais des activités souhaitables.

Comme le soulève Jacob (2017), les changements au sein des organisations publiques sont complexes, alors que les gestionnaires en entretiennent encore une vision simple et normative. Les transformations en organisation publique impliquent un changement de paradigme d'action ainsi qu'une remise en question des systèmes de relations internes et externes des services publics (*Ibid*., 2017).

À cet égard, Jacob (2017), qui s'appuie sur plusieurs études et accompagne des projets de changements au sein du secteur public, affirme que les gestionnaires devront développer d'autres capacités en plus de réinventer les modes d'organisation et les rapports humains et sociaux :

> En mettant de l'avant des projets de transformation de leurs organisations, les gestionnaires publics doivent les doter de nouvelles capacités à changer, à renouveler leur offre de services, à imaginer de nouveaux modes d'organisation, à réinventer leurs rapports humains et sociaux, notamment avec la nouvelle génération d'employés et de citoyens-clients (*Ibid*., 2017, p. 282).

Quels sont ses rapports humains à développer dans un contexte de changement organisationnel planifié construit à partir d'un dispositif de traduction qui place les gestionnaires dans un nouveau rôle où les relations influencent le développement et le succès des projets ?

À l'aide des concepts développés en communication, cette étude ouvre cette boîte noire et introduit pour ce faire le dispositif de « traduction », un système qui peut se conceptualiser et s'opérationnaliser. Si beaucoup d'auteurs ont souligné l'importance des aspects sociaux et intangibles liés aux changements organisationnels planifiés, peu ont tenté d'en comprendre la dynamique interne. D'après Bouillon *et al*. (2007), les

activités communicationnelles font partie intégrante, sinon centrale, des processus de production et, en cela, « […] constituent une source directe d'efficacité productive, qui concerne tous les types d'organisations » (*Ibid.*, 2007, p. 10). Cette étude vient appuyer cette assertion.

Tous les outils techniques sont nécessaires au changement. Cependant, et de manière générale, la problématique explorée dans notre thèse démontre bien que ce sont les interactions entre les acteurs qui posent les enjeux de production. Ainsi, il n'est plus possible d'ignorer l'importance et l'effet que peuvent produire les logiques et les activités de communication sur la réussite d'un projet de changement.

Dès lors, comment définir le rôle du gestionnaire public ? À la lumière de cette thèse, la proposition faite est celle-ci : il devient un traducteur. Tel un coordonnateur ainsi qu'un animateur-facilitateur, il permet de relier l'ensemble des textes, des conversations et des discours, de favoriser l'émergence du changement. Il n'est plus l'expert de contenu. Il est un expert de processus communicationnel. Il doit soutenir la gestion des activités de traduction, la négociation et la délibération, et mettre en relation divers textes, conversations et discours provenant de tous les contextes à considérer. Comment former des gestionnaires traducteurs ?

Ce rôle de traducteur en cours de mise en œuvre d'un changement organisationnel planifié dans le secteur public est encore à ce jour sous-développé. Desmarais et Abord de Chatillon (2010) abordent cette question des activités et des rôles des gestionnaires et développent ce rôle de traduction dans un contexte d'encadrement. Les chercheurs campent notamment ce rôle social dans une dimension de gestion des tensions, des paradoxes et des ambiguïtés. Cette conception du rôle permet de sortir d'une vision binaire, fonctionnaliste ou interactionniste, pour l'aborder dans sa dimension processuelle, davantage tournée vers un rôle qui soutient la coconstruction et la coproduction. Desmarais et Abord de Chatillon (2010) définissent ce rôle en mettant notamment l'accent sur la capacité des gestionnaires à interpréter et réduire la

complexité, dans une perspective à la fois stratégique et opérationnelle, de l'ensemble des signaux provenant des environnements :

> Ce rôle consiste à articuler les différentes règles, attentes et prescriptions dans un ensemble le plus cohérent et actionnable possible. La traduction va bien au-delà du sens commun de reformulation des consignes hiérarchiques, reformulation destinée à faciliter leur compréhension et leur appropriation : elle consiste à articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions. Ce rôle suppose ainsi une capacité d'interprétation des différents signaux de l'environnement. L'interprétation consiste à donner un sens à des signaux, en les rattachant à des cadres et des idées générales. La traduction est donc une activité de réduction de la complexité de la réalité par l'articulation des problèmes qui se posent au service dans des catégories de sens préexistantes. C'est un rôle principalement cognitif et langagier, qui est au cœur du fonctionnement des organisations, car il permet d'en réduire les contradictions (*Ibid*., 2010, p.77).

Pour les auteurs, il y trois processus qui font appel à ce rôle : interpersonnel, organisationnel et stratégique et symbolique. Dans ce dernier processus, Desmarais et Abord de Chatillon (2010) soulèvent que le travail du gestionnaire est de « […] favoriser la jonction entre les différents systèmes d'interprétation » (*Ibid.*, 2010, p. 78) et qu'en cela, ce nouveau rôle tend à rompre avec la vision fonctionnaliste, fondée sur la hiérarchie.

Desmarais et Abord de Chatillon (2010) proposent notamment de repenser la formation des gestionnaires à la lumière de ce rôle essentiel de traducteur. Ce sont là des pistes supplémentaires à creuser, qui s'ajoutent aux études à mener sur le dispositif de traduction et ses activités de communication ainsi qu'aux démarches de changement monologique et dialogique en contexte organisationnel complexe.

Cette recherche s'inscrit en continuité et propose de creuser, au sein d'un programme de recherches futures, l'exercice du rôle de traducteur dans une perspective

d'accompagnement du changement organisationnel au sein des organisations publiques et d'étudier ses conditions de réussite et de mise œuvre.

Du même coup, il serait pertinent d'étudier la question de la coproduction des services publics, qui impliquent une participation, mais aussi une intégration active des citoyens et des groupes dans la construction des transformations organisationnelles d'un point de vue communicationnel. Il serait pertinent de voir les liens et l'arrimage entre la traduction et la coproduction.

Des recherches éventuelles pourraient aussi permettre de dévoiler les rôles des autres parties prenantes dans cette dynamique de traduction, d'une part, et d'étudier la question dans une perspective systémique de développement organisationnel. Les dimensions réflexives et récursives deviennent inhérentes au travail du gestionnaire. Ainsi, comment dans une boucle récursive et de rétroactions un système se développe à partir d'un dispositif de traduction et le rôle de traducteur en action ?

Le domaine de la gestion publique municipale est un vaste champ à explorer et cette recherche doctorale ouvre un monde de possibilités de recherches futures, notamment en ce qui a trait à l'arrimage entre les approches communicationnelles et les approches managériales, afin de tirer profit des avancées en science de la communication. Actuellement, il convient de porter le regard sur la communication et ses activités trop souvent tenues pour acquises, considérées comme des « allants de soi », mais qui, comme le démontre cette thèse façonnent les transformations organisationnelles et ses projets.

La partie qui suit présente les limites de cette recherche doctorale. En explicitant la perspective et l'approche utilisées pour mener les travaux de recherche, les biais sont ainsi non seulement considérés, mais aussi mis à profit de manière transparente au cours du processus de recherche et d'analyse.

5.5 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette thèse comporte six principales limites qui ont trait au cadre opératoire, à la perspective utilisée ainsi qu'à la réalité d'être une chercheure unique pour mener à terme ce vaste projet. S'ajoutent à cela les possibles jugements de valeur mis au jour. En mettant de l'avant l'ensemble de ces limites, le lecteur peut alors considérer et juger cette thèse à sa juste valeur.

5.5.1 Approche qualitative holistico-inductive et analyse inductive

L'approche qualitative holistico-inductive en recherche soutient la recherche portant sur des phénomènes peu étudiés. Elle met de l'avant une perspective descriptive et compréhensive. En cela, cette forme d'étude met l'accent sur les microprocessus et vise à saisir les dynamiques interactionnelles sous-jacentes à l'organisation et au changement. De plus, ce type de recherche permet une flexibilité adaptative aux aléas du terrain. À cet effet, tant les questions de recherche que le contexte théorique et les outils de collecte ne sont pas hermétiques et peuvent subir des ajustements en cours de recherche. Bien entendu, l'un des pièges est de ne pas prendre acte, avec rigueur, de ces mouvements itératifs entre le terrain, le *design* ainsi que les résultats obtenus.

L'analyse inductive est particulièrement adaptée pour des recherches de type exploratoire, dans des domaines et des champs où peu de modèles et théories existent (Blais et Martineau, 2006; Prévost et Roy, 2015). Ainsi, ce type d'analyse peut faire émerger des dimensions encore inexplorées d'une problématique.

5.5.2 Approche d'étude multi-cas imbriqués

Dans le cadre de cette étude, les cas retenus présentent des cultures organisationnelles et des contextes forts différents. La stratégie de recherche multi-cas donne de la robustesse aux résultats de recherche obtenus en ce qu'elle permet les comparaisons

avec des données contrastées et similaires. En cela, c'est la transférabilité des résultats de recherche qui en est positivement affectée.

De plus, la stratégie d'études multi-cas met au centre de ses préoccupations la considération des contextes (Prévost et Roy, 2015). Elle permet donc de comprendre en profondeur les phénomènes à l'étude. Elle s'avère une stratégie cohérente avec l'ensemble des objectifs et des questions de recherche. Le modèle qui ressortira de cette étude doctorale permettra aux acteurs de mieux comprendre et percevoir les phénomènes en train de se faire pour mieux agir.

5.5.3 Analyse par *pattern-matching* composée de cas hétérogènes

La modélisation est facilitée par des cas homogènes. Générer un modèle exploratoire par l'utilisation de cas hétérogènes consiste en une entreprise risquée. L'hétérogénéité peut donner de la robustesse, mais ce processus est généralement utilisé pour transférer le modèle et non pas pour l'élaborer. Ce qui a permis de générer une réponse à partir de cas hétérogènes sont les facteurs suivants :

1. La même méthode *Lean* (d'un point de vue théorique) a été utilisée dans tous les services étudiés;
2. La même unité d'analyse : un événement *Kaizen* est retenu et observé;
3. Le 1er cas est le plus riche, ce qui permet de générer un modèle autoportant et pouvant être réinvesti par la suite afin de le peaufiner;
4. La perspective interactionniste permettant de jeter le même regard sur les données d'un cas à l'autre.

5.5.4 Utilisation de la perspective interactionniste et communicationnelle

Le regard du chercheur sur le monde n'est pas neutre. La perspective interactionniste est une proposition de représentation de la réalité. L'utilisation d'une perspective explicitée sur les données dans une recherche qualitative holistico-inductive est d'abord considérée comme une force. Elle permet de mettre au jour et de rendre

explicite le regard que pose le chercheur sur ses données et sur son terrain de recherche, ce qui ajoute à la rigueur et à la cohérence de ce projet.

Poser et circonscrire la perspective utilisée permet de faciliter au lecteur l'appréciation de l'analyse et des résultats de la thèse. Elle met de l'avant un fil conducteur, une orientation, une vision du monde portée par le chercheur et impose une discipline par le repère évaluatif qu'elle représente.

La perspective relève de la mise en action d'une vision sociotechnique de la posture épistémologique socioconstructiviste. D'après l'expérience de recherche doctorale vécue, la proposition faite ici est de considérer l'attirail méthodologique non plus comme intrinsèquement porteur de la position épistémologique, mais comme un agencement d'outils réalisés par le chercheur et mis au service de l'expression de la perspective de recherche explicitée. La perspective est davantage que la somme d'outils, de processus et de logiques méthodologiques, elle est l'esprit du chercheur.

Enfin, comme tout choix représente un coût d'option, définir un cadrage de vision sur le monde, c'est explorer de nouveaux horizons sur la réalité et s'y restreindre. Bien d'autres résultats de recherche auraient pu voir le jour si la lunette avait été différente ou non explicite.

Quant à l'approche communicationnelle, elle s'inscrit en droite ligne avec la perspective interactionniste en plus de mettre à la disposition du chercheur des concepts et un champ qui permet d'aborder les phénomènes de communication dans les processus de production et d'organisation.

5.5.5 Chercheure unique

Cette recherche est le produit principal d'un chercheur unique. Évidemment, il y a eu la contribution éclairante des directeurs de recherche ainsi que des collègues par le biais

de discussions animées et passionnantes. Toutefois, le travail en solitaire occupe plus de 90 % du parcours d'un chercheur en formation. Cette condition est limitante pour plusieurs raisons, dont l'une plus saillante que les autres peut être que le regard porté sur une réalité complexe est limité par l'expérience et la capacité du chercheur à la considérer.

Étant donné cette condition, les occasions d'échanger furent rares ce qui limitait les possibilités de réflexion, de rétroactions et d'apprentissages.

5.5.6 Antécédents de la chercheure et jugement de valeur

La formation en travail social et en gestion du développement des coopératives (concentration en développement local) de même que l'expérience de développement et de gestion d'une entreprise collective sont des aspects qui ont assurément influencé la perception des phénomènes étudiés ainsi que leur analyse. À cet égard, l'utilisation d'une perspective interactionniste et d'une approche communicationnelle s'inscrit en droite ligne avec les fondements du travail social.

De plus, les trajectoires académiques et professionnelles de la chercheure sont teintées par des valeurs inhérentes au travail social ainsi qu'aux approches utilisées. Parmi ces dernières, le projet de recherche est influencé par un profond humanisme. Cette valeur met au cœur le développement de l'être humain, son *empowerment* et son épanouissement.

CONCLUSION

Depuis le début des années 2000, au Québec, les administrations publiques doivent composer avec diverses réformes visant des réductions budgétaires successives. Les municipalités n'y échappent pas. Les élus et les administrateurs du palier local doivent réduire leurs dépenses de manière récurrente, année après année et avec plus de vigueur depuis 2014 alors que le gouvernement provincial effectue des réductions dans les transferts aux municipalités. En 2014, lorsque la recherche doctorale débute, l'organisation municipale se dirige vers un déficit anticipé de 18 M$ d'ici 2018 et l'équipe de la Direction générale (DG) s'engage à y remédier.

Afin de parvenir aux réductions budgétaires, la DG, mandatée par le comité exécutif, adopte la méthode *Lean* telle que promulguée par une firme de consultants œuvrant dans le domaine. Le changement organisationnel mis de l'avant par l'usage d'un programme est prescrit et a-contextuel. Ainsi, et avec plus de vigueur depuis le début de l'année 2016, un virage s'annonce et s'opère. Les employés sont invités à prendre part au changement, à coopérer entre eux et à établir des collaborations avec d'autres services municipaux. Ces invitations à la participation se font dans un milieu où les enjeux de communication et de collaboration sont avérés et où la méthode planifiée et déployée laisse un espace restreint à la participation des employés. Dans ce contexte, la DG souhaite savoir comment les employés municipaux s'approprient le changement planifié.

Au terme de ce parcours de recherche, qui aura mobilisé près de quatre années de présence, d'observations et de cueillettes de données sur le terrain, certains aspects sont mis en lumière et permettent à la fois de caractériser le changement et sa dynamique à l'aide des concepts issus des sciences de la communication et de décrire comment les acteurs ont construit le changement à travers leurs interactions. L'attention se porte notamment sur les conversations, les discours et les textes ainsi que sur les logiques dialogiques et monologiques. Les liens micro-macro sont resserrés en prenant comme

cibles d'études quatre contextes mis en relation, soit la DG, des services, les ateliers *Kaizen* ainsi qu'en portant une attention aux autres textes et discours provenant de l'externe de l'organisation.

Cette recherche, qui aborde la mise en œuvre d'un changement planifié de type Lean, qui provient d'un contexte industriel, manufacturier et privé, met ainsi en évidence les deux logiques qui s'entrechoquent : celle du secteur privé et celle du secteur public. Le premier cède à une logique économique, d'efficience et de performance financière tandis que l'autre doit s'inscrire pour opérer dans une logique d'ajustement mutuel, de négociation et de délibération entre un ensemble de parties prenantes et fonctionne davantage selon des critères qui combinent pertinence et efficacité. La transposition des modèles et méthodes du privé vers le public apparaît inefficiente. Ainsi, selon ces prémisses, l'utilisation des modèles et méthodes issus de l'entreprise privée vers l'administration publique engendre un choc de paradigme, tel que l'avance Jacob (2017) et le suggèrent les théoriciens critiques de la *Nouvelle gestion publique* (NGP).

D'abord, les résultats indiquent que dans le cas où les acteurs sont confrontés à une absence d'ouverture à la métaconversation, donc à une impossibilité de participer aux lieux de réflexion stratégique ainsi qu'à une faible propension à soutenir et à animer la négociation du changement, ils procèderont à la mise en œuvre d'un dispositif de traduction. Ce dispositif composé de deux activités de communication principales, soit la négociation et la délibération, permettra aux acteurs de progresser d'une démarche monologique du changement à une démarche dialogique. Ce dispositif leur donne aussi l'occasion d'instrumentaliser le changement aux fins de la trajectoire de développement de leur service, c'est-à-dire, en arrimant les demandes et injonctions de l'ensemble des acteurs de leurs environnements à leurs objectifs stratégiques. À cet égard, cette thèse démontre les limites de la stricte utilisation d'une approche classique de communication et de changement, fondée sur le pouvoir hiérarchique formel et le

contrôle. Les gestionnaires, pour réussir leurs projets de changement, doivent absolument s'inscrire dans une démarche hybride de changement, qui permet de tirer avantage des processus émergents.

Le dispositif de traduction permet de considérer le contexte et l'histoire du service municipal et de tirer avantage du changement prescrit. Les acteurs peuvent alors s'appuyer sur leurs propres textes, discours et conversations pour traduire le changement et l'intégrer à leurs activités opérationnelles. Ils se servent aussi de lieux de métaconversation, qui favorisent les conversations stratégiques au sein même des services. Ces lieux permettent aux gestionnaires d'intégrer les conversations quotidiennes à leurs orientations stratégiques, donnant ainsi une voix aux employés. À cet égard, les ateliers Kaizen consistent en des dispositifs de traduction en tant que tels. Ils permettent les négociations et les délibérations entre les employés concernés par le développement de nouveaux processus de travail.

Or, et les analyses le font bien émerger, si le processus de mise en œuvre qui suit l'atelier suit une démarche monologique, l'implantation des solutions est mise à risque d'échec. En cela, il convient de proposer que la logique de communication, monologique et dialogique, a des effets sur le succès du changement.

Il est apparu déterminant pour les acteurs des services de pouvoir inscrire le changement dans leur « devenir organisationnel ». Ainsi, si le processus de production des textes et les métaconversations s'éloignent trop du « terrain » ou ne sont pas soumis à un espace de traduction comme processus permettant l'appropriation, les employés peuvent avoir des difficultés à mettre en œuvre ce qui est attendu d'eux.

Ensuite, cette étude menée dans la municipalité s'ancre au sein des sciences de la gestion et tire avantage des travaux de recherche menés en science de la communication en étudiant l'implantation d'un changement planifié de type *Lean* au sein d'une administration municipale à travers les phénomènes de communication par lesquels

l'organisation se maintient et se transforme (Fauré et Robichaud, 2013). Pour ce faire, divers « outils » sont engagés dans cette étude de type ethnographique, processuelle et interactionniste, holistico-inductive et exploratoire. En cela, cette recherche contribue au dialogue amorcé au début des années 2000 entre diverses approches et champs d'études et qui se poursuit actuellement (*Ibid*., 2013). L'originalité de cette recherche réside notamment dans cette intention poursuivie de relier les deux sciences, mais en partant des sciences de la gestion, de la culture de recherche et des appareillages méthodologiques attitrés pour y parvenir. Cette étude tire aussi son originalité par le dispositif de traduction qu'elle met au jour et l'importance de développer le rôle de traducteur au sein des organisations publiques.

Quant aux objectifs poursuivis, qui sont de deux types dans le cadre d'un DBA, la recherche permet d'y apporter des réponses. Ainsi, pour le monde de la pratique, le projet d'étude permet de soutenir l'action des praticiens en contribuant, par un modèle exploratoire, à leur fournir des repères pour comprendre et interroger un changement qui s'opère de manière monologique. Toutefois, la contribution va encore plus loin en proposant aux acteurs des lignes directrices d'action afin de faire progresser le changement d'une visée unilatérale à une visée de concertation et ainsi, soutenir l'appropriation du changement.

En ce qui a trait aux objectifs théoriques, cette recherche à visées essentiellement descriptive et compréhensive a permis de décrire en profondeur quatre cas qui relatent le déroulement de la mise en œuvre d'un changement planifié de type *Lean* au sein d'une administration municipale et de comprendre comment les acteurs en interaction construisent le changement à travers des démarches, des dispositifs de mise en œuvre et dispositif de traduction, en souscrivant à une vision performative et communicationnelle du changement.

Pour conclure, la construction du changement organisationnel à travers les interactions permet de concevoir l'importance de l'animation d'un dispositif de traduction comme

démarche dialogique permettant l'appropriation du changement programmatique par les acteurs. Elle permet aussi de constater qu'une démarche a-contextuelle et ahistorique possède des limites qui peuvent entraver la progression du changement. De plus, elle donne à voir le discours paradoxal et triomphaliste entourant la méthode *Lean*, qui fait porter la pression du succès sur les gestionnaires et les employés. Elle permet de fournir d'autres outils et concepts pour étudier le changement organisationnel et démontre l'importance de considérer l'ensemble des parties prenantes reliées, internes et externes, qui influencent non seulement le changement, mais aussi et souvent, les opérations.

Enfin, cette incursion prolongée dans le milieu municipal laisse voir des gestionnaires et des employés soucieux de servir au mieux les citoyens et de coordonner l'ensemble des demandes, des besoins, des discours, des textes et des conversations qui sont créés et qui proviennent de leur environnement interne et externe tout en considérant, au mieux, l'histoire et le contexte de leur service. Cette thèse vise à mettre au jour, à donner à voir que l'organisation et le changement se créent à travers les interactions et qu'en cela, il importe pour les gestionnaires de porter leur attention sur ces interactions porteuses de l'organisation en train de se faire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Andersen, H. et Røvik, K.A. (2015). Lost in Translation: a Case-study of the Travel of Lean Thinking in a Hospital. *BMC Health Services Research*, *15*(401), 2-9.

Alvesson M. et Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research, Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *36*(2), 136-158.

April, K.A. (1999). Leading Through Communication, Conversation and Dialogue. *Leadership & Organization Development Journal, 20*(5), 231-242.

Armenakis, A.-A. et Bedeian, A.G. (1999) Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management 1999*, Vol. 25, No. 3, 293-315.

Armenakis, A.-A., Bernerth J.-B., Pitts J.-P. et Walker H.-J. (2007). « Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument », *Journal of Applied Behavioral Science,* 43(4), 481-505.

Arnaud, N. (2011). Du monologue au dialogue : Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation. *Revue française de gestion*, *210*, 15-32.

Ashcraft, K.L., Kuhn, T. et Cooren, F. (2009). Constitutional Amendments: «Materializing» Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, *3*(1), 1-64.

Audet, M. (2006). *La mise en œuvre d'un mode de gestion des soins et services de santé par regroupement des clientèles: le cas du regroupement cardiopulmonaire au CHUS.* Doctorat (Doctorat en administration des affaires (DBA)). Université de Sherbrooke.

Autissier, D., Moutot, J-M., Johnson, K.J. et Wiersch, E. (2019). La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation, 2e édition. (La Boîte à outils). Dunod. Édition du Kindle.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. et Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts-clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Paris: Dunod.

Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Éditions Transcontinental.

Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement, *Télescope*, *14*, automne, 89-105.

Baribeau, C. (2005). Le journal de bord du chercheur. *Recherches qualitatives*, Hors-Série, *2*, Actes du colloque L'instrumentation dans la collecte de données, UQTR, 26 novembre 2004.

Barker, R.T. et Gower, K. (2010). Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *Journal of Business Communication*, 47(3), 295-312.

Barrett, F.J., Thomas, G.F. et Hocevar, S.P. (1995). The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, *31*(3), 352-373.

Barton, H. (2013). "Lean" policing? New Approaches to Business Process Improvement Across the UK Police Service. *Public Money and Management*, *33*(3), 221-224.

Bartunek, J.M. et Woodman, A.W. (2015). Beyond Lewin: Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*, 157-182.

Bason, C. (2018). Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. 2e Édition. Grande-Bretagne: Policy Press.

Bateman, N., Hinse, P. et Davidson, P. (2014). Wider applications for Lean: An examination of the fundamental principles within public sector organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63*(5), 550-568.

Bateman, N., Rich, N. (2003). Companie's Perceptions of Inhibitors and Enablers for Process Improvement Activities. *International Journal of Operations and Production Management*, *23*(2), 185-199.

Bazet, I., Jolivet, A. et Mayère, A. (2008). Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables. *Communication et organisation*, *33*, 31-39.

Beauregard, C. (2003). La gestion municipale dans un monde en ébullition. Revue *Gestion*, *28*(3), 10-13.

Berger, P. et Luckmann, T. (1966). *La construction sociale de la réalité*. Paris: Armand Colin.

Bicheno, J. (2001). Kaizen and kaikaku. *In* Taylor, D., Brunt, D. (Eds*), Manufacturing Operations and Supply Chain Management: The Lean Approach*. London: Thomson Learning.

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.

Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionnism: Perspective and Method*. University of California Press: California.

Boden, D. (1994). *The Business of Talk*. Cambridge: Polity Press.

Boffo, C. (2003). Changement continu et situé : Théorie et implications pratiques. CÉTO, HEC Montréal, Cahier no 2003-01.

Boje D.M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Sup-ply Firm. *Administrative Science Quarterly*, *36*, 106-126.

Boje, D.M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as Tamaraland. *Academy of Management Journal*, 38, 997-1035.

Boje, D.M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Kindle Edition.

Boje, D.M. (2006). What Happened on the Way to Postmodern? *Qualitative Research in Organizations and Management, 1*(1), 22-40.

Bollecker, M. et Durat, L. (2006). L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision. *Revue des sciences de la gestion*, *4*(220-221), 139-148.

Bouillon, J.-L., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation*, *31*, 7-25.

Bourgeois, F. et Gonon, O. (2010). Le *lean* et l'activité humaine : Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? *Activités*, *7*(1), Avril, 136-142.

Brandao de Souza, L. (2009). Trends and Approaches in Lean Healthcare. *Leadership in Health Services. 22*(2), 121-139.

Brummans, B.H., Cooren, F., Robichaud, D. et Taylor, J.R. (2014). Approaches to the Communicative Constitution of Organizations. *in The Sage Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Edité par Putnam, L.L. et Mumby, D.K., 173-194.

Bryson, J.M., Crosby, B.C., Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, *74*(4), 445-456.

Bushe, G.R. et Marshak, R.J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *45*(3), 348-368.

Bushe, G.R. et Marshak, R.J. (2013). An introduction to advances in dialogic organization development. *Journal of the Organization Development Network, 45*(1), 1-4.

Bushe, G.R. et Marshak, R.J. (2014*a*). Dialogic organization development. *In* Joens, B.B. et M.Brazzel (eds.). *The NTL handbook of organization development and change*, 2nd Ed. (193-211). San Francisco, CA:Wiley.

Bushe, G.R. et Marshak, R.J. (2014*b*). The Dialogic Mindset in Organization Development. *Research in Organizational Change and Development*, *22*, 55-97.

Bushe, G.R. et Marshak, R.J. (2015). *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change*. Berrett-Koehler Publishers. Edition Kindle.

Cetin, H., Sert Eteman, F. et Sezen, K. (2016). Lean Management Pratices at Local Government: An Application for Osmangazi Municipality/Bursa/Turkey. *Proceedings of 36th ISERD International Conference*, Hongrie, Juin, 5-7.

Charon, J.M. (2001). *Symbolic Interactionism: An Introduction, An Interpretation, An Integration*. 7e Édition, New Jersey: Prentice Hall.

Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope*, *14*, automne, 33-49.

Collerette, P., Lauzier, M. et Scheinder, R. (2013). *Le pilotage du changement*. 2e édition, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Cooren, F. (2013). *Manière de faire parler. Interaction et ventriloquie.* Lormont: Éditions Le Bord de l'eau.

Cooren, F. (2015). *Organizational Discourse: Communication and Constitution*. New York: John Wiley & Sons.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J.P. et Clark, T. (2009). Communication, Organizing and Organization: An Overview an Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, *32*(9), 1149-1170.

Cooren, F., Taylor, J.R. et Van Every, E.J. (2013). *Communication as organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Routledge Communication Series. Kindle Edition.

Coulon, A. (1992). *L'École de Chicago*. (Coll. Que sais-je?), Paris: Presses universitaire de France.

Cunningham, S. et Smith, M. (2007). *Case study: using lean principles, how Charleston Area Medical Center ED reduced wait time by 95 percent*. https://www.iise.org/SHS/Details.aspx?id=8146.

Davel, E. et Tremblay, D.-G. (2002). Communauté de pratique : défis et pratiques contemporaines. Proposition de chapitre. Télé-Université, UQAM, p.1-35.

Deetz, S. (2003). « Conceptual Foundations ». *In* Jabhn Fredric M. et Linda L. Putnam (dir.), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods,* Thousand Oaks: Sages Publications, 3-43.

Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Londres: Sage Publications.

De Quieroz, J.M., Ziolkowski, M. (1997). L'interactionnisme symbolique. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Desmarais, C. et Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, *205*, 71-88.

Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic "Enligthment". *Public Administration*, *87*(4), 892-909.

Doolen, T.L., Van Aken, E.M., Farris, J.A., Worley, J.M. et Huwe, J. (2008). Kaizen Events and Organizational Performance: A Field Study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *57*(8), 637-658.

Dumez, H. (2013). Méthodologie de la recherche qualitative. Paris : Vuibert.

Dunn, W.N. et Miller, D.Y. (2007). A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, *7*(4), 345-358.

Fairhurst, G.T. et Putnam, L.L. (2004). Organization as Discursive Constructions. *Communication Theory*, *14*, 5-26.

Fauré, B. et Robichaud, *D*. (*2013*). L'organizing: une question de langage, de discours ou de communication ? *Sciences de la société*, *88*, 3-20.

Fischer, W. R. (1984). Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of the Public Moral Argument. *Communication Monographs*, *51*, 1-22.

Fischer, W. R. (1989). Clarifying the narrative paradigm. *Communication Monographs*, *56*, 55-58.

Ford, J.D. (1999). Organizational Change as Shifting Conversations, *Journal of Organizational Change Management*, 480-500.

Forget, M.-H. (2013). Le développement des méthodes de verbalisation de l'action : un apport certain à la recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, *32*(1), 57-80.

Forsythe, C. (1997). Human Factors in Agile Manufacturing: A Brief Overview with Emphasis on Communications and Information Infrastructure. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, *7*(1), 3-10.

Fortier, I. (2010). La modernisation de l'État québécois : la gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles pratiques sociales, 22*(2), printemps, 35-50.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.

Giroux, N. (1993). Communication et changement dans les organisations. *Communication et organisation*, *3*, 1-6.

Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Management international, 3*(1), 1-15.

Giroux, N. et Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion*, *6*(159), 15-44.

Gittell, H.J. (2016). *Transforming Relationships for High Performance*. Stanford University Press. Édition Kindle.

Gléonnec, M. (2003). *Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation*. X Colloque bilatéral franco-roumain. CIFSIC Université de Bucarest, 28 juin – 3 juillet. Archives ouvertes HAL.fr. http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic 00000930

Glover, W.J. Farris, J.A. et Van Aken, E.M. (2015). The relationship between continuous improvement and rapid improvement sustainability. *International Journal of Production Research, 53*(13), 4068-4086.

Glover, W.J., Farris, J.A., Van Aken, E.M. et Doolen, T. (2011). Critical Success Factors for the Sustainability of Kaizen Event Human Resource Outcomes: An Empirical Study. *International Journal of Production Economics*, *132*, 197-213.

Glover, W.J., Liu, W., Farris, J.A. et Van Aken, E.M. (2013). Characteristics of established kaizen event programs: an empirical study, *International Journal of Operations and Productions Management*, *33*(9), 1166-1201.

Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. et Putnam, L.L. eds. (2004). Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field. In *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. California: Sage Publications, 1-36.

Grant, D. et Marshak, R.J. (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(2), 204-235.

Griffin, E. (1991). *A Frist Look at Communication Theory*. New York: McGraw-Hill. Griffin, E. (1991). *A Frist Look at Communication Theory*. New York: McGraw-Hill.

Grosjean, S. et Bonneville, L. (2019). *La communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière Éducation.

Grosjean, S., Matte, F. et Ivanov, I. (2018). Quand l'ordinaire de l'organisation est le changement: l'importance de la dimension constitutive de la communication. *In* Lauzier, M. et Lemieux, N. (Ed.). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations: vers de nouvelles connaissances*, stratégies et expériences. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Haque, M.S. (2007). Revisiting the New Public Management. *Public Administration Review*, *67*(1), 179-182.

Hazen, M.A. (1993). Towards Polyphonic Organization. *Journal of Organizational Change Management, 6*(5), 15.

Isaacs, W.N. (1993). Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. *Organizational dynamics, 22*(2), 24-39.

Isaacs, W.N. (2001). Toward an Action Theory of Dialogue. *International Journal of Public Administration*, *24*(7 et 8), 709-748.

Jabri, M. (2012). *Managing Organizational Change: Process, Social Construction and Dialogue,* New York: Palgrave McMillan.

Jabri, M. (2016). *Rethinking Organizational Change: The Role of Dialogue, Dialectic & Polyphony in the Organization*. Taylor and Francis. Kindle Edition.

Jabri, M., Adrian, A.D. et Boje, D. (2008). Reconsidering the Role of Conversations in Change Communication. *Journal of Organizational Change Management, 21*(6), 667-685.

Jacob, R. (2017). « Gestion de projets de transformation organisationnelle en contexte public ». *In* Mazouz, B. (sous la dir.), *Gestion de projet en contexte public*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. et Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, *60*(1), 5-27.

Jones, D.T. et Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. Emerald Group Publishing Limited.

Kieser, A. et Seild, D. (2013). Communicative Centered Approaches in German Management Research: The Influence of Sociological and Philosophical Traditions, *Management Communication Quartely*, *27*(2), 291-302.

Knights, D. et McCabe, D. (2002). A road less travelled: Beyond managerialist, critical and processual approaches to total quality management. *Journal of Organizational Change Managemen*t, *15*(3), 235-254.

Kosandal, P. et Farris, J. (2004). The strategic role of the kaizen event in driving and sustaining organizational change. *Proceedings of the 2004 American Society for Engineering Management Conference*, Alexandria, VA, 517-526.

Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fails. *Harvard Business Review*, Mars-Avril, 59-67.

Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review.

Krings, D., Levine, D. et Wall, T. (2006). The Use of Lean in Local Government. *PM Public Management*, *88*(8), 12-17.

Kuhn, T. (2005). The Institutionalization of Alta in Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, *18*(4), 618-630.

Kuhn, T. (2008). A Communicative Theory of the Firm: Developing an Alternative Perspective on Intra-Organizational Power and Stakeholder Relationships. *Organization Studies*, *29*, 1227-1254.

Kuipers, Ben S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. et Van Der Voet, J.D. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review, *Public Administration*, *92*(1), 1-20.

Lagacé, C. (2006). Du patron au « leader » : La redéfinition des formes d'exercice de l'autorité en milieu de travail dans le discours gestionnaire contemporain. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en sociologie. Décembre. Université du Québec à Montréal.

Lalonde, J.-F. (2015). « L'ethnographie en tant que stratégie de recherche ». *In* Prévost, P. et Roy, M. (Ed.), *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. Academy of Management Review, 24(4), 691-710.

Langley, A. et Denis, J.-L. (2006). Neglected dimensions of organizational change: Towards a situated view. *New perspectives on organizational change and learning*, *1*, 136-159.

Langley, A. et Denis, J.-L. (2008). « Les dimensions négligées du changement organisationnel ». *Revue Téléscope*, Automne, 13-32.

Lapsley, I. (2009). New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? *Journal of Accounting, Finance and Business Studies, 45*(1), 1-21.

Laraia, A.C., Moody, P.E. et Hall, R.W. (1999). *The Kaizen Blitz: Accelerating Breakthroughs in Productivity and Performance*. New York: John Wiley and Sons.

Lave, J. et Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Le Breton, D. (2004). L'interactionnisme symbolique. Paris : Presses Universitaires de France.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers.* New York: Harper et Row.

Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles From the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill Education. Kindle Edition.

Liker, J.K et Ogden, T. (2011). *Toyota, un modèle de gestion de crise: La force du management responsable* (Management en action) (French Edition). Pearson. Kindle Edition.

Maltais, D. et Mazouz, B. (2004). À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences : les compétences clés des gestionnaires publics de demain. *Gestion*, Automne, *29*(3), 82-92.

MAMOT (2014). *L'organisation municipale et régionale*, Gouvernement du Québec, Québec.

Markides, C. (2011). Crossing the Chasm: How to Convert Relevant Research Into Managerially Useful Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(1), 121-134.

Marshak, R.J. et Grant, D. (2011). Creating Change by Shaping the Conversation. *OD Praticioner*, *43*(3), 2-7.

Martin, K. (2006). Kaizen Events: Achieving Dramatic Improvement Through Focused Attention and Team-Based Solutions. *Society for Health Systems Newsletter*, *20*.

Martineau, S. (2005). L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites. *Recherches Qualitatives*, Hors-Série, *2* Actes du colloque « L'instrumentation dans la collecte des données », 5-17.

Mayère, A. (2009). *Communication et organisation: un chantier de recherche en fort développement*. Actes du colloque « Nouvelles tendances en communication organisationnelle », 77e Congrès de l'ACFAS, Université d'Ottawa, 14-15 mai.

Maxwell, J.A. (2012). Qualitative Research Design: An Interactive Approach: 41 (*Applied Social Research Methods*) (p. 24). SAGE Publications. Kindle Edition.

McPhee, R.D. et Zaug, P. (2000). The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation. *The Electronic Journal of Communication*, *10*(1-2).

Melnyk, S.A., Calantone, R.J., Bon, F.L. et Smith, R.T. (1998). Short-term Action in Pursuit of Long-Term Improvements: Introducing Kaizen Events. *Production and Inventory Management Journal*, *39*(4), 69-76.

Mercier, J. (2003). *L'administration publique : de l'école classique au nouveau management public*, Québec : Presses de l'Université Laval.

Merrien, F.-X. (1999). La nouvelle gestion publique: un concept mythique. *Lien social et Politiques*, *41*, 95-103.

Miller, B.D. (2004). The role of cognitive psychology in lean manufacturing research. *Proceedings of the 2004 Industrial Engineering and Research Conference*, Houston, Texas, 1041-1046.

Miles, M.B. et Huberman, M.A. (2003). *L'analyse des données qualitatives*. Paris: De Boeck.

Minztberg, H. et Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, *6*(3), juillet-septembre, 257-272.

Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Éditions du Seuil.

Mucchielli, A., Corbolan, J.-A. et V. Ferrandez (2004). *Études des communications : Approches par les processus*, Paris : Armand Colin Éditions.

Mucchielli, A. et Noy, C. (2005). *Études des communications : Approches constructivistes*. Paris: Armand Colin.

Nadeau-Leclerc, A. et Lemieux, N. (2018). « Le cynisme en contexte de changement organisationnel : vers un modèle de comportements et de leurs intentions ». *In* Lemieux, N. et Lauzier, M., *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences,* Chapitre 10, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Nizet, J. et Rigaux, N. (2014). *La sociologie de Erving Goffman* (Coll. Repères). Paris : La Découverte.

Ollivier, B. (2007). *Les sciences de la communication : Théories et acquis*. Paris: Armand Colin. Kindle Edition.

Orlikowski, W. et Hofman, J.D. (1997). An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware Technologies. *Sloan Management Review*, Hiver, http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP191/CCSWP191.html

Orlikowski, W. (1996). « Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective ». *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.

Osborne S.P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, *8*(3), 377-387.

Osborne, S.P. (2009). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. New York: Routledge.

Pace, R.W. et Faules, D.F. (1989). *Oganizational Communication*. Londres: Prentice-Hall.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris : Armand Colin.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris: Armand Colin.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales - 4e éd., Armand Colin. Édition du Kindle.

Papa, M.J., Daniels, T.D. et Spiker, B.K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. California: Sage publications.

Pesqueux, Y. (2015). Du changement organisationnel. *Archives ouvertes*. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235164, 1-66.

Pettigrew, A.M. (1985). Contextualist Research and the Study of Organizational Change Processes. *In* E.E. Lawler (Ed.). *Doing Research That Is Useful in Theory and Practice*, San Francisco: Jossey Bass.

Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, *1*(3), 267-292.

Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (3rd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

Prus, R. (1996). Symbolic Interaction and Ethnographic Research: Intersubjectivity and the Study of Human Lived Experience. New York: State University of New York.

Putnam, L.L. et Fairhurst, G.T. (2015). Revisiting «Organizations as Discursive Constructions»: 10 Years Later. *Communication Theory*, *25*(4), 375-392.

Putnam, L.L. et Nicotera, A.M. (2009). *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge.

Putnam, L.L., Nicotera, A.M. et McPhee, R.D. (2009). Introduction: Communication Constitutes Organization, In *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge, 1-19.

Putnam, L.L. et Pacanowsky, M. (eds). (1983). *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. Beverley Hills: Sage.

Puvanasvaran, A.P., Megat, S.H., Hong, T.S. et Razali, M.M. (2009). The Roles of Communication Process for an Effective Lean Manufacturing Implementation. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *2*(1), 128-152.

Quéré, L. (1991). D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique. Réseaux, *9*(46-47), 69-90.

Radnor, Z. (2010). Transferring Lean into government, *Journal of Manufacturing Technology Management, 21*(3), 411- 428.

Radnor, Z., Holweg, M. et Waring, J. (2012). Lean in healthcare: the unfilled promise? *Social Science & Medicine*, *74*(3), 364-371.

Radnor, Z. et Osborne, S.P. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, *15*(2), 265-287.

Radnor, Z. et Walley, P. (2008). Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. *Public Money and Management*, *28*(1), 13-20.

Rashman, L. et Radnor, Z. (2005). Learning to Improve: Approaches to Improving Local Government Services. *Public Money and Management*, *25*(1), 19-26.

Rhodes, C. et Brown, A.D. (2005). Narrative, Organizations and Research. *International Journal of Management Reviews*, *7*(3), 167-188.

Robichaud, D., Giroux, H. et Taylor, J.R. (2004). The Meta-Conversation: The Recursive Property of Language as the Key to Organizing. *Academy of Management Review, 29*(4), 617-634.

Rock, P. (1979). The making of symbolic interactionism. New Jersey: Macmillan.

Romanelli, E. et Tushman, M. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *The Academy of Management Journal*, *37*(5), 1141-1166.

Rouleau, L. (2007). Théorie des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Saint-Onge, H. et Wallace, D. (2003). *Leveraging communities of practice for strategic advantage*. New York: Butterworth-Heinemann.

Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherche qualitatives*, Hors Série, *5*, 99-111.

Scharmer, O.C. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*, San Francisco: Berrett Koelher Publisher.

Schein, E.H. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics, 22*(2), 40-51.

Schein, E.H. (2013). *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Schein, E.H. et Schein, P.A. (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Boston: Berrett-Koehler Publishers.

Schonberger, R. (2007). Japanese production management: An Evolution with Mixed Success. *Journal of Operations Management*, *25*(2), 403-419.

Scorsone, E.A. (2008). New Development: What are the Challenges in Transferring Lean Thinking to Government? *Public Money & Management*, *28*(1), 61-64.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. NewYork: Doubleday Currency.

Sghari, A., Chaabouni, J. et Baile, S. (2015). Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne. *Management et Avenir, 4*(78), 15-40.

Shannon, C.E. (1948). The mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal*, *27*(10), 379-423,623-656.

Shapiro, D.L., Kirkman, B.L. et Courtney, H.G. (2007). Perceived Causes and Solutions of the Translation Problem in Management Research. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 249-266.

Sheridan, J H. (1997). Guru's View of the Gemba. *Industry Week*, *246*(16), 27-28.

Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Revue Gestion*, *4*(29), 31-42.

Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management et Avenir*, *8*(28), 104-122.

Suarez Barraza, M.F., Smith, T. et Dahlgaard-Park, S.M. (2009). Lean-*kaizen* Public Service: an Empirical Approach in Spanish Local Governments. *The TQM Journal*, *21*(2), 143-167.

Suchman, L. (1987). *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Interaction*. Cambridge: Cambridge University Press.

Taylor, J.R. (1993*a*). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. New Jersey: Ablex Publishing.

Taylor, J.R. (1993*b*). La dynamique de changement organisationnel : une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et organisation*, *3*, 2-20.

Taylor, J.R. et Cooren, F. (1997). What makes communication 'organizational'? : How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, 409-438.

Taylor, J.R., Cooren, F., Giroux, N. et Robichaud, D. (1996). The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory*, *6*, 1-39.

Taylor, J.R. et Van Every, E.J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, *28*, 1319-1350.

Tourish, D. et Argie, O. (2004). *Key Issues in Organizational Communication*. New York: Routledge.

Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives*, Hors-Série, *5*, 38-45.

Tsoukas, H. et Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, *13*(5), 567-599.

Tushman, M. et Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. *In* Staw, B.M., Cummings, L., eds. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich : JAI Press, 171-222.

Ughetto, P. (2012). Le *Lean* : pensée et impensé d'une activité sans relâchement. *Activités*, *9*(2), octobre, 148-167.

Van der Voet, J. (2014). The Effectiveness and Specificity of Change Management in a Public Organization: Transformational Leadership and a Bureaucratic Organizational Structure. *European Management Journal*, *32*(3), 373-382.

Van der Voet, J., Groeneveld, S. et Kuipers, B.S. (2013). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization, *Journal of Change Management*, *14*(2), 171-191.

Van der Voet, J., Kuipers, B. et Groeneveld, S. (2015). Held Back and Pushed Forward: Leading Change in a Complex Public Sector Environment. *Journal of Organizational Change Management*, *23*(2), 290-300.

Van Haeperen, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, *2*, 83-99.

Walsh, I. et Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit : Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de système d'information. *Management et Avenir*, *9*(39), 283-302.

Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organization.* Random House.

Weick, K.E. et Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, *50*(1), 361-38.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Oxford: Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W.M. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Whittle, A., Suhomlinova, O. et Mueller, F. (2010). Funnel of Interests: The Discursive Translation of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *46*(1), 16-37.

Wickiser, E. (2007). Unleashing Rapid Change and Innovation Through High Involvement Practices: Rapid Change Team Technology.

Wittenberg, G. (1994). Kaizen: The many ways of getting better. *Assembly Automation*, *14*(4), 12-17.

Womack, J.P. et Jones, D.T. (2003). *Lean Thinking*. New York: Free Press.

Womack, J.P., Jones, D.T. et Ross, D. (1991). *The Machine that Change the World*: *The Story of Lean Production*. New York: HarperCollins.

Woodman, R.W. (2008). Discourse, Metaphor and Organizational Change: the Wine is New, but the Bottle is Old. *British Journal of Management*, *19*, 33-37.

Worley, J.M. et Doolen, T.L. (2006). The Role of Communication and Management Support in a Lean Manufacturing Implementation, *Management Decision*, *44*, 228-245.

ANNEXE A
LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES PAR FONCTION ET PAR SERVICE

LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES PAR FONCTIONS ET SERVICES

Instances	Fonction/rôle	Nombre de personnes
SPS **Service de police**	Direction Lieutenants (chefs de division) Participants au kaizen et à l'implantation des solutions	3 3 9
SSCVC **Service des Sports, vie communautaire et culture**	Direction Chef de divisions Participants au kaizen et à l'implantation des solutions Participants à la communauté de pratique	1 2 6 7
SEV **Service de l'entretien voirie**	Direction Chef de division Participants aux kaizen et à l'implantation des solutions	1 3 5
SAC **Service de l'amélioration continue**	Conseiller Lean, amélioration continue	4
Direction générale	Directeur général Direction générale adjointe	1 2
Notes Les participants aux ateliers *Kaizen* ainsi que les acteurs impliqués dans l'implantation des solutions peuvent occuper diverses fonctions : des employés, des gestionnaires de première ligne (chef d'équipe), de deuxième ligne (chef de section) et de troisième ligne (chef de division). D'un service à un autre, la structure hiérarchique varie et les appellations des fonctions aussi. L'ensemble de ces faits sont précisés dans les quatre études de cas. Concernant la communauté de pratique du SSCVC, elle regroupe aussi des employés occupant diverses fonctions.		

ANNEXE B
CANEVAS D'ENTRETIEN – PARTICIPANTS AUX ACTVITÉS D'AMÉLIORATION CONTINUE

CANEVAS D'ENTRETIEN
PARTICIPANTS AUX ACTVITÉS D'AMÉLIORATION CONTINUE

Thème 1 : Contexte général et pré-kaizen	
1.1 Parlez-moi du contexte général. Depuis le début de l'implantation du changement à la Ville, comment se vit le changement?	• À la Ville en général, dans votre service? • Que se passe-t-il? Qu'est-ce qui change? • Comment le changement se produit dans votre service? • Qu'entendez-vous comme discours? • Quels sont les aspects de ce changement qui vous marquent/influencent/stimulent? Y'a-t-il des discours qui vous ont encouragé ou découragé? D'où viennent-ils? • Comment se produit la participation?
1.2 Décrivez-moi comment s'est déroulé/fais le processus d'organisation du kaizen.	• Comment avez-vous été approché pour prendre part au Kaizen? • Pourquoi avez-vous décidé de vous impliquer? Quelles étaient vos attentes/vos intérêts? • Après l'annonce de la tenue et cet appel à la participation, quels ont été les discours, les histoires, que vous avez entendus dans votre service à propos de cet événement?
Thème 2 : Pendant le kaizen	
2.1 Comment se sont déroulés les trois journées de kaizen?	• Que permet le kaizen? • Comment avez-vous vécu les échanges entre vos collègues? • Y'a-t-il des discussions qui vous ont surpris? En quoi? Sur la forme et sur le fond. • Dans l'ensemble, quels ont été les moments forts, les moments décisifs et les moments difficiles?
2.2 Y'a-t-il des discussions qui vous ont encouragé et/ou découragé face au changement?	• Sur quels sujets? • En quoi?
2.3 De manière générale, qu'avez-vous constaté pendant ces trois jours?	• Y'a-t-il des aspects qui vous ont surpris dans les échanges? • En quoi?
Thème 3 : Post-kaizen – les suites	
3.1 Après le Kaizen, décrivez-moi ce qui se produit.	• L'évolution du plan d'action et sa mise en œuvre. • Vos constats. • Ce que vous entendez de vos collègues, ce qui circule.
3.2 Qu'avez-vous appris et comment?	• Si le changement et le kaizen étaient à refaire, que faire autrement? • Quelles suggestions feriez-vous?
3.3 Auriez-vous autre chose à ajouter?	• D'autres sujets dont vous voudriez me parler/soumettre à mon attention?

ANNEXE C
CANEVAS D'ENTRETIEN – DIRECTION DE SERVICES ET GESTIONNAIRE

GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ

DIRECTIONS DE SERVICE ET GESTIONNAIRES

Thème 1 : Introduction du changement planifié - Niveau Ville	
1.1 Depuis l'introduction du changement à la Ville, en 2014, mais avec plus de force depuis 2016, décrivez-moi ce qui se produit à la Ville, ce que vous remarquez.	• Quels sont les discours que vous entendez? • Décrivez-moi en quoi les discours et les conversations suscitent ou ne suscitent pas votre intérêt? (discours, documents, etc.) • Que retenez-vous de ce déploiement? • Qui sont les acteurs impliqués?
1.2 Comment vous avez été interpellés, votre service et vous, à prendre part à ce changement?	• Comment devez-vous vous impliquer? • Qu'est-ce qu'on s'attend de vous? • Que souhaitez-vous faire et comment?
Thème 2 : Introduction du changement planifié – Niveau Service	
2.1 De manière générale, dans votre service, comment le changement se produit/se vit?	• Décrivez-moi ce que vous faites, comment? • Dans votre service, quels sont les discours entre les collègues de votre service? • Décrivez-moi en quoi les discours entendus : contribuent-ils ou freinent-ils les actions? En quoi? • Comment faites-vous pour surmonter les obstacles? • Que faites-vous pour faciliter/soutenir?
2.2 Depuis que vous êtes à la direction/gestionnaire, vers quoi vous vous dirigez?	• Quelle est votre vision? • À quoi tenez-vous ? Qu'est-ce qui vous importe? • Comment faites-vous concrètement pour y parvenir?
2.3 Au quotidien, dans vos interactions de tous les jours, quels sont les défis et les facteurs facilitants que vous rencontrez en cours de route?	• Interpersonnels, avec vos collègues, avec votre supérieur immédiat. • Sur le plan des outils de gestion
Thème 3 : Le kaizen	
3.1 Parlez-moi du kaizen qui s'est organisé dans votre service	• Votre rôle – quel était-il? • Avant, la préparation : objectifs, recrutement des participants, discours entendus • Pendant : qu'a-t-il permis? Comment? • Après : comment se déroule l'implantation? Qu'entendez-vous à cet égard?
3.3 En quoi le kaizen soutient votre apprentissage?	• Qu'avez-vous appris au cours de ce kaizen? • Décrivez-moi comment l'avez-vous appris.
Thème 4 : Les suites	
4.1 Comment entrevoyez-vous les suites de ce changement?	• À terme, quels sont les aspects qui auront évolué selon vous? • Comment?

ANNEXE D
GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ – PARTICIPANTS À LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE (CDEP)

GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ – PARTICIPANTS À LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE (CdeP)

Thème 1 : Mise en place de la communauté de pratique - Niveau ville et service	
1.1 Racontez-moi l'histoire du développement de la CdeP	• D'où vient le projet? • Au début, qu'est-ce qu'on en disait? Quels sont les discours qui circulaient? • Qui étaient impliqués et comment ?
1.2 Quels liens faites-vous avec l'amélioration continue et la CdeP?	• En quoi ces initiatives se lient? • En quoi elles divergent? • Comment se positionne la CdeP dans le service?
1.3 Comment vous avez été interpellés, votre service et vous, à prendre part à cette CdeP?	• Quels aspects du projet vous ont stimulé? • Comment devez-vous vous impliquer? • Qu'est-ce qu'on s'attend de vous? • Que souhaitez-vous faire et comment?
1.4 Quels sont les moments marquants de son développement?	
Thème 2 : Échanges au sein de la communauté de pratique - Niveau service	
2.1 Est-ce que votre participation à la CdeP a modifié vos pratiques?	• En quoi?
2.2 Comment se déroulent les échanges?	• Y'a-t-il des aspects qui vous surprennent dans les échanges et les discours ? • En quoi? • Y'a-t-il des discussions qui vous ont encouragé et/ou découragé face au changement?
Thème 3 : Processus	
3.1 En quoi, comment, la CdeP vous permet de soutenir votre apprentissage?	• Les relations? • Les échanges? • L'organisation? Les aspects techniques.
3.2 Que retenez-vous de toute cette mise en œuvre?	• Si c'était à refaire… • Depuis le développement de la CdeP, qu'avez-vous appris?
Thème 4 : Les suites	
4.1 Pour vous, quelles seraient les suites?	• Quel avenir pour la CdeP? • Quelles seraient les suites logiques?

ANNEXE E
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉTHIQUE

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer un projet de recherche doctorale. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

Titre du projet

Étude d'un changement planifié de type Lean au sein d'une administration publique municipale.

Personnes responsables du projet

Le projet est réalisé dans le cadre des études doctorales effectuées au sein du programme de doctorat en administration des affaires de l'École de Gestion l'Université de Sherbrooke. Madeleine Audet est la directrice de la thèse et Paul Prévost en est le co-directeur. Vous pouvez les rejoindre par courriel à cette adresse : XXXX

Le projet de recherche est effectué par Mélanie Lagacé, étudiante au doctorat. Vous pouvez la rejoindre.

Financement du projet de recherche

Pour mener à bien ce projet de recherche, la chercheure a reçu des fonds des organismes subventionnaires suivants : FQRNT et MITACS. Les fonds reçus couvrent les frais reliés à ce projet de recherche.

Objectifs du projet

De manière générale, ce projet de recherche vise à produire un modèle pouvant fournir aux acteurs de l'administration municipale XYZ des repères afin qu'ils puissent contester de manière organisée les diverses dynamiques interactionnelles qui soutiennent l'apprentissage et le changement. De manière plus spécifique, cette recherche permettra de comprendre comment se produit un changement organisationnel planifié de type Lean dans le contexte d'une organisation publique municipale, d'une part, et de comprendre comment les interactions participent à ce changement, d'autre part.

Raison et nature de la participation

Au cours de cette période de cueillette de données, la chercheure assistera à des rencontres de type Kaizen, à des rencontres préparatoires ou de discussion liée au changement planifié ainsi qu'à des réunions et des formations auxquelles vous êtes conviés. Elle prendra des notes et fera des observations. À cet égard, la chercheure s'insérera au sein d'activités où votre participation est déjà requise.

De plus, votre participation sera sollicitée pour une entrevue d'environ 60 minutes. Ces rencontres auront lieu à votre bureau, ou ailleurs selon votre convenance, en fonction de vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions se rapportant au changement organisationnel. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

> Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?
> Oui ❒ Non ❒

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheure vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Études ultérieures

Les résultats obtenus à la suite de cette étude serviront à répondre à cette question : *Comment les acteurs, à travers leurs interactions – communication, conversations, discours, dialogue – construisent-ils un changement planifié de type Lean au sein de l'administration municipale ?*

L'étude se poursuivra donc dans le but d'y apporter des réponses. Dans ce cas, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche?

Oui ❒ Non ❒

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheure recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis et utilisés.

La chercheure principale de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données recueillies seront conservées pour une période n'excédant pas 5 ans et seront détruites par la suite. Il est possible que des renseignements permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude apparaissent dans des documents.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819 821-8000 poste XXXX, ou par courriel à: **cer_lsh@USherbrooke.ca**.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (*nom en caractères d'imprimerie)*, déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.
Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____
Fait à _____ , le _____ 201_

Déclaration de responsabilité de la chercheure de l'étude

Je, _____ chercheure principale de l'étude, déclare que je suis responsable du déroulement du présent projet de recherche. Je m'engage à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheure principale de l'étude :

_____

Déclaration du responsable de l'obtention du consentement

Je, *Mélanie Lagacé* certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature : _____

Fait à _____ , le _____201_.