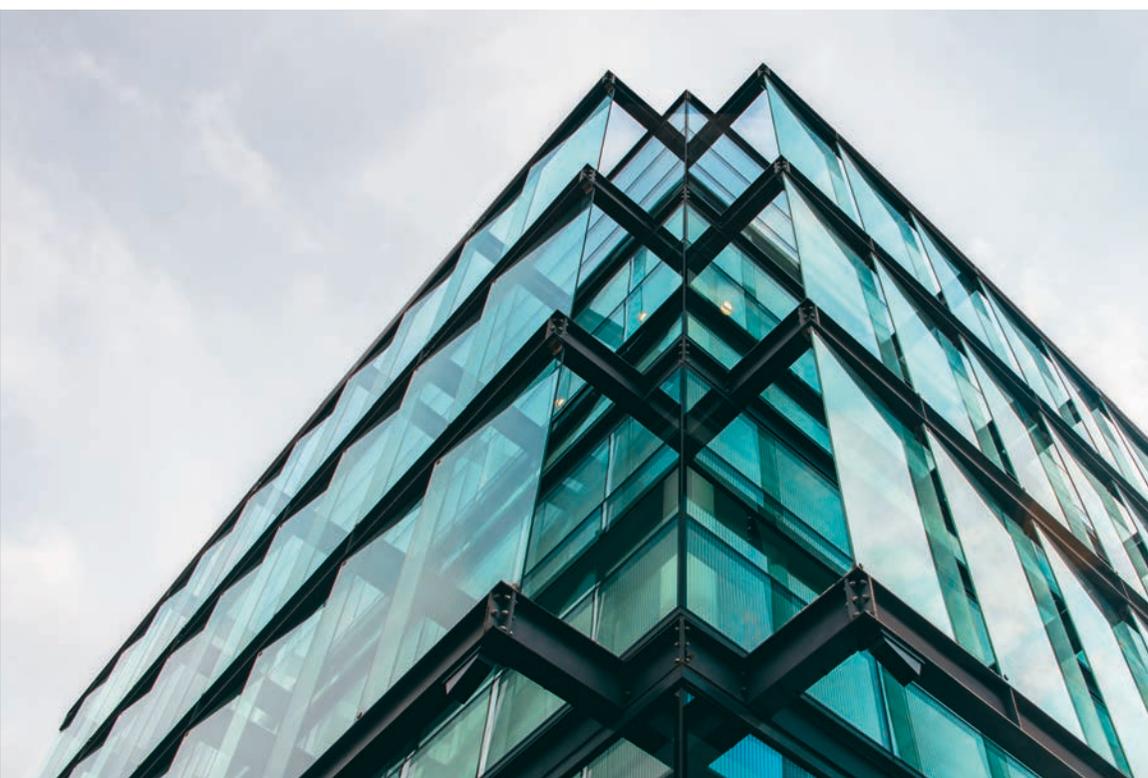


Sous la direction de
Bachir Mazouz et Stéphanie Gagnon

La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics



La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier
bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 - Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca - Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

- CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7 - Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864
- FRANCE ET
BELGIQUE** Sofédís, 11, rue Soufflot
75005 Paris, France - Tél. : 01 53 10 25 25
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
77403 Lagny, France - Tél. : 0160 078299
- SUISSE** Servidis SA, chemin des Chalets 7
1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse - Tél. : 022960.95.25

Diffusion / Distribution (ouvrages anglophones) :

Independent Publishers Group, 814 N. Franklin Street
Chicago, IL 60610 - Tel. : (800) 888-4741



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée — le « photocopillage » — s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics



Sous la direction de
Bachir Mazouz et Stéphanie Gagnon



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada**

Titre: La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics /
sous la direction de Bachir Mazouz et Stéphanie Gagnon.

Noms: Mazouz, Bachir, éditeur intellectuel. | Gagnon, Stéphanie, éditeur intellectuel.

Description: Comprend des références bibliographiques.

Identifiants: Canadiana (livre imprimé) 20190031891 | Canadiana (livre numérique)
20190031905 | ISBN 9782760552210 | ISBN 9782760552227 (PDF) |
ISBN 9782760552234 (EPUB)

Vedettes-matière: RVM: Changement organisationnel. | RVM: Administration publique.

Classification: LCC JF1525.073 G47 2019 | CDD 352.3/67--dc23

Financé par le
gouvernement
du Canada

Funded by the
Government
of Canada

Canada



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

SODEC

Québec

Révision

Véronique Hardy

Correction d'épreuves

Christian Bouchard

Conception graphique

Julie Rivard

Mise en page

Interscript

Image de couverture

iStock

Dépôt légal : 4^e trimestre 2019

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2019 - Presses de l'Université du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Imprimé au Canada

D5221-1 [01]

À Roxane et Sundouce.
Heureuses, rieuses, joyeuses...
Je vous aime!
- Bachir

À Valérie et Cloé,
Vous m'avez appris à changer
Rien n'est plus précieux que vous deux
- Stéphanie

Table des matières

Liste des encadrés, figures et tableaux	XIX
Liste des sigles	XXI
Partie 1 / POUR UNE GESTION DU CHANGEMENT VUE À TRAVERS LES SPÉCIFICITÉS DES CONTEXTES PUBLICS ET DES ORGANISATIONS DE L'ÉTAT	
<hr/>	
Chapitre 1 / Une introduction à la gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics	3
<i>Stéphanie Gagnon et Bachir Mazouz</i>	
1.1/ Le changement et la gestion du changement : concepts clés	4
1.2/ Les théories du changement organisationnel à l'épreuve des spécificités des organisations publiques	6
1.3/ Pour une approche de la gestion du changement par les spécificités contextuelles et organisationnelles publiques	10
Références sélectives	16

Chapitre 2 /

Les spécificités contextuelles du changement dans le secteur public: quand l'administration innove	19
<i>Owen Boukamel, Yves Emery et Armand Brice Kouadio</i>	
2.1/ Que révèlent les caractéristiques de l'innovation sur les spécificités du contexte public?	20
2.2/ Changer et innover en considérant les spécificités contextuelles publiques: une approche conceptuelle ...	22
2.2.1/ Quelles sont ces spécificités?	22
2.2.2/ Une approche du changement par la capacité d'innovation	24
2.3/ Illustration: la capacité d'innovation des organisations publiques en Suisse et les spécificités du contexte public	27
2.3.1/ Résultats de l'étude	27
2.3.2/ Capacité d'innovation et spécificités des domaines de politique publique	29
2.3.3/ Capacité d'innovation selon la publicitude du domaine de politique publique	31
En guise de conclusion: quels enseignements tirer des résultats obtenus pour améliorer la capacité d'innovation dans le secteur public?	32
Références sélectives	35

Chapitre 3 /

Le changement en milieu organisationnel public: gérer par le milieu, source d'innovations émergentes	39
<i>Carole Lalonde et Alicia Buyse</i>	
3.1/ Contexte public et questionnements à propos du changement organisationnel	40
3.1.1/ Un paradigme de gestion à revisiter	40
3.1.2/ Une aversion envers les pathologies bureaucratiques	41
3.1.3/ Des spécificités organisationnelles à mettre en relief	42

3.2/	Changement organisationnel en milieu public: une grille d'analyse tridimensionnelle	44
3.2.1/	L'innovation managériale	44
3.2.2/	L'ambiguïté stratégique	45
3.2.3/	Le pluralisme relationnel	46
3.3/	Diverses illustrations issues du terrain d'étude	47
3.3.1/	L'innovation passe par la prise de conscience de ses capacités d'agir	47
3.3.2/	L'innovation passe par la proximité avec son équipe	48
3.3.3/	L'innovation passe par le goût de relever des défis	49
3.3.4/	L'innovation passe par la recherche active des meilleures pratiques	50
3.3.5/	L'innovation passe par un amalgame de l'ancien et du nouveau	50
3.3.6/	L'innovation passe par le soutien de la direction	51
3.3.7/	L'innovation passe par une approche de gestion horizontale	52
3.3.8/	Les gestes « contre-innovants »	53
	En guise de conclusion: cinq interrogations majeures issues des illustrations étudiées... à méditer	54
	Références sélectives	55
Chapitre 4/		
	Le changement et les dirigeants publics	59
	<i>Taïeb Hafsi</i>	
4.1/	Le changement et les dirigeants en contexte public	60
4.2/	Les concepts et les illustrations	62
4.2.1/	Jean-Paul Bailly: des Ateliers Championnet à La Poste	63
4.2.2/	Yves Devin: redonner du tonus à une entreprise agonisante	66
4.2.3/	Sylvain Lafrance: l'intégration des services de Radio-Canada	69

4.3/	Les enseignements à retenir	73
	En guise de conclusion: la gestion du changement commence avec une vision claire de ce que les dirigeants cherchent à accomplir	75
	Références sélectives	76
Chapitre 5/		
	Les personnes au sein des organisations publiques: quand sonne l'heure des changements	79
	<i>Anne Rousseau</i>	
5.1/	La question de la nécessaire coopération des personnes au changement organisationnel dans le contexte des organisations publiques	81
5.2/	Une grille d'analyse stratégique du comportement des acteurs du changement organisationnel	83
5.3/	Une étude de cas: numériser pour simplifier	86
5.3.1/	Une ambition de changement: le projet ModerNum	86
5.3.2/	Un contexte: une organisation publique luxembourgeoise	87
5.3.3/	Un processus de changement	90
5.3.4/	Des personnels aux attitudes variées	91
	En guise de conclusion: trois enseignements majeurs tirés de l'étude de l'administration luxembourgeoise Touvabien	92
	Références sélectives	95
Chapitre 6/		
	Changement et parties prenantes	97
	<i>Véronique Chanut</i>	
6.1/	Nouvelles réalités du changement organisationnel en contexte public	99
6.1.1/	Bureaucratie <i>versus</i> changement? Les organisations publiques entre déni et défi du changement	99
6.1.2/	Pour en finir avec la fatalité des cercles vicieux bureaucratiques: vers un renversement de perspectives	102

6.2 /	Penser le changement organisationnel avec les parties prenantes à l'action publique: cadres d'analyse et concepts	105
6.2.1/	La théorie de l'acteur réseau et l'intéressement des parties prenantes	106
6.2.2/	La théorie des parties prenantes	107
6.2.3/	Organisation pluraliste et leadership partagé	110
6.3 /	Changer avec ou sans les parties prenantes?	111
	CAS 1: l'inclusion des parties prenantes dans l'organisation de la commémoration du 70 ^e anniversaire du débarquement de Normandie	111
	CAS 2: Réguler avec les parties prenantes: le cas de la réorganisation de la filière des déchets d'équipements électroniques et électriques	114
	En guise de conclusion, quelques implications pour la gestion: les <i>managers</i> publics à l'épreuve de la gestion des parties prenantes	118
	Références sélectives	120
 Chapitre 7 /		
	Le changement et les processus transformationnels en milieux organisationnels publics	123
	<i>Corinne Grenier</i>	
7.1/	Changement et processus transformationnels: contexte et questionnement	124
7.2/	Capacité d'absorption et Espace: deux regards théoriques pour penser les processus de transformation des organisations publiques	126
7.2.1/	La capacité d'absorption des organisations	126
7.2.2/	Espaces favorables aux processus transformationnels des organisations publiques	128
7.3/	Quelques illustrations empiriques	130
7.3.1/	Tactiques pour déployer la capacité d'absorption des organisations publiques	130
7.3.2/	De quelques tactiques pour construire des espaces favorables au changement	136

En guise de conclusion: enseignements à tirer des cas traités et questions à méditer	140
Références sélectives	141

Chapitre 8 /

**L'utilisation des connaissances issues de la recherche
pour coconstruire le changement: cas d'une école**

secondaire québécoise	145
------------------------------------	------------

Michèle Charbonneau et Manon Dufour

8.1/ L'amélioration continue de la réussite éducative exige des changements organisationnels	146
8.2/ La gestion du changement et l'utilisation de connaissances issues de la recherche	148
8.3/ Le changement des pratiques de gestion de l'équipe de direction d'une école secondaire	151
8.3.1/ Une démarche appuyée par deux ensembles de connaissances issues de la recherche	151
8.3.2/ Médiation et coconstruction du changement	154
En guise de conclusion: des enseignements tirés de la démarche de changement organisationnel en milieu scolaire fondée sur la recherche	159
Références sélectives	162

Partie 2 /

**LES OUTILS DU CHANGEMENT EN CONTEXTES
ET MILIEUX ORGANISATIONNELS PUBLICS**

Chapitre 9 /

**Le diagnostic organisationnel en milieux
organisationnels publics**

167

Kevin J. Johnson et David Autissier

9.1/ Questionnement de l'importance et des particularités du diagnostic de changement organisationnel en contexte publique	168
9.2/ Les fondements conceptuels du diagnostic de changement organisationnel	172

9.3/ Quelques illustrations tirées de cas d'étude des fusions administratives dans le réseau de la santé et des services sociaux	177
En guise de conclusion: trois enseignements majeurs tirés de l'étude de cas considérée	179
Références sélectives	180
Chapitre 10 /	
La planification des changements en contexte et milieu organisationnel publics	183
<i>Michel Arcand</i>	
10.1/ Les organisations publiques en contexte de gestion de la performance	184
10.2/ La planification stratégique du changement organisationnel: une approche structurante par les trois intelligences	186
10.2.1/ L'intelligence stratégique (phase 1)	188
10.2.2/ L'intelligence opérationnelle (phase 2)	190
10.2.3/ L'intelligence procédurale et sociale (phase 3) ...	192
10.3/ Un exemple de PSC réussie à l'UQTR	194
En guise de conclusion: enseignements tirés de la planification du changement opéré à l'UQTR	200
Références sélectives	201
Chapitre 11 /	
La mise en œuvre des changements en milieux organisationnels publics	203
<i>Nathalie Lemieux et Benoît Cherré</i>	
11.1/ Contexte public des changements organisationnels	204
11.1.1/ Le contexte des changements organisationnels multiples	205
11.1.2/ Le contexte des gestionnaires et des enjeux éthiques en situation de changements	206
11.2/ Modèle de gestion du changement: activités et principes	208
11.2.1/ Activités de gestion du changement	208
11.2.2/ Principes opératoires et éthiques	213

11.3 / Cas étudié à Hydro-Québec et études subséquentes en contexte public	218
En guise de conclusion: quatre enseignements majeurs tirés de l'étude consacrée à Hydro-Québec	221
Références sélectives	223
Chapitre 12 /	
La mobilisation, un outil pour réussir les changements organisationnels en milieu public	227
<i>Pierre-Paul Morin</i>	
12.1 / Le défi de mobiliser en contexte public	228
12.2 / La mobilisation pour réaliser des projets de changement: le cadre conceptuel	229
12.2.1 / Une définition de la mobilisation	229
12.2.2 / Les étapes de la mobilisation	230
12.2.3 / Les conditions de la mobilisation	231
12.2.4 / L'engagement des promoteurs du projet de changement	232
12.2.5 / L'imputabilité, une interprétation collective	233
12.3 / La mobilisation vue à travers le cas du réseau d'enseignement de la gestion de projet	234
En guise de conclusion: ce que nous enseignent la littérature et l'expérience de l'Université du Québec	238
Références sélectives	239
Chapitre 13 /	
Le contrôle et le suivi des changements en milieu organisationnel public	243
<i>Christophe Maurel</i>	
13.1 / Contexte et questionnements autour du contrôle du changement en milieu organisationnel public	244
13.2 / Cadre conceptuel	246
13.2.1 / Contrôle et suivi en fonction du type de changement et du processus	246
13.2.2 / Le contrôle et suivi aux différentes étapes du processus de changement	248

13.2.3 / Le contrôle et suivi du changement sur le plan opérationnel	248
13.3 / Illustrations de différents contrôles et suivis de changement au sein d'une ville	250
13.3.1 / Premier changement : une révision de politiques publiques	250
13.3.2 / Deuxième changement : une mutualisation de services	252
13.3.3 / Troisième changement : une modification de la pénalisation des amendes de police	253
En guise de conclusion : les enseignements à tirer du cas traité et des questions à méditer	256
Références sélectives	258
 Chapitre 14 /	
L'évaluation des changements et la consolidation des capacités organisationnelles publiques	261
<i>Philippe Valoggia</i>	
14.1 / L'évaluation du changement dans le secteur public	262
14.1.1 / La finalité de l'évaluation en contexte de modernisation des organisations publiques ...	262
14.1.2 / Les difficultés de l'évaluation du changement dans le secteur public	264
14.2 / Les précisions conceptuelles et méthodiques à propos de l'évaluation du changement	265
14.2.1 / Le changement, un phénomène multidimensionnel	266
14.2.2 / Le modèle des 5 forces	267
14.2.3 / Évaluer la légitimité d'un changement	268
14.3 / L'évaluation du changement dans une organisation publique de santé	270
En guise de conclusion : quels enseignements tirés du cas présenté?	272
Références sélectives	275

Conclusion générale /	
Des défis de rupture et de complexité	279
<i>Pierre Colletette</i>	
Notices biographiques	285

Liste des encadrés, figures et tableaux

Encadrés

7.1/	S’inspirer d’univers exotiques pour transformer une organisation	132
7.2/	La conduite d’un projet pédagogique sur le développement social local au sein d’un institut public de formation à l’intervention sociale (IRTS Nouvelle-Aquitaine)	134
7.3/	Un fab lab à l’hôpital	136
7.4/	Un espace de traduction pour conduire un projet de bien-être au travail en hôpital psychiatrique	137
7.5/	Un espace de problématisation pour accompagner le changement dans les administrations publiques	138

Figures

1.1/	Pivots de la gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics	7
5.1/	Grille d’analyse stratégique du comportement des acteurs en situation de changement	86
5.2/	Structure organisationnelle de l’administration Touvabien	89
6.1/	Sept clés d’embarquement des parties prenantes dans la transformation	120
11.1/	Modèle d’intervention en gestion du changement	219

Tableaux

2.1/	Moyennes et écarts-types de chaque dimension	28
2.2/	Analyse des différences entre la moyenne de chaque domaine et la moyenne de tous les autres domaines	30
2.3/	Analyse des différences entre la moyenne des domaines hybrides et la moyenne des domaines régaliens pour le critère «Capacité d'innovation»	32
6.1/	Typologie des parties prenantes	108
6.2/	Synthèse des deux cas étudiés	117
8.1/	La démarche suivie	154
8.2/	Liste des 25 pratiques de gestion qui ont servi au projet	155
9.1/	Diagnostic des dynamiques humaines du changement	173
11.1/	Principes opératoires: descriptions, exemples et témoignages de gestionnaires	214
13.1/	Déterminants à intégrer dans un pilotage de changement organisationnel public	249
14.1/	Modèle d'intervention en gestion du changement	274

Liste des sigles

3S	Sens, Soutien, Suivi
BB	British Broadcasting Corporation
CAO	Capacité d'absorption de l'organisation
CBC	Canadian Broadcasting Corporation
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux
CQD	Coût-qualité-délais
DEEE	Déchets d'équipements électroniques et électriques
DGS	Directeur général des services
DSL	Développement social local
IPC	Impact projeté du changement
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NGP	Nouvelle gestion publique
NMP	Nouveau management public
PPP	Partenariat public-privé
PSC	Planification stratégique du changement
RATP	Régie autonome des transports parisiens
RC	Radio-Canada
REP	Responsabilité élargie des producteurs
RH	Ressources humaines
RSO	Résistance du système organisationnel
SGI	Système de gestion intégré
STM	Société de transport de Montréal
TVB	Touvabien
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
VICA	Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu

La superposition et la juxtaposition de réformes administratives, économiques et politiques de visées et de contenus hétéroclites - même si ces dernières sont toutes axées sur les résultats de l'action publique - complexifient les structures organisationnelles publiques. Par conséquent, gérer le changement au sein de ces organisations est maintenant plus ardu que de le faire en entreprise privée, car, pour celle-ci, plusieurs modèles permettant d'y arriver existent. Chez les dirigeants publics et les gestionnaires intermédiaires, les expériences vécues démontrent qu'il serait primordial, lors d'un changement, de prendre davantage en compte les spécificités de l'organisation dans laquelle il est entrepris - notamment celles associées au mode de propriété étatique, à la mission et aux objectifs d'intérêt général, de bien commun ou de services publics, à l'appréciation de la performance et à la quête permanente de légitimité.

Les auteurs du présent ouvrage circonscrivent la gestion du changement en milieux organisationnels publics à l'aide d'une grille d'analyse comportant trois spécificités touchant le contexte public, l'organisation publique et les enjeux légitimant le changement.

Comprendre ces spécificités permet sans contredit aux chercheurs, aux experts et aux gestionnaires publics de poser un regard renouvelé sur les concepts et les méthodes pour réussir le changement organisationnel. Voilà le secret, pour les organisations de l'État, d'un cadre de gestion de changement approprié et efficace.

Bachir Mazouz détient un doctorat en sciences de la gestion de l'Université des sciences et technologies de Lille (France). Il est professeur titulaire à l'École nationale d'administration publique (ENAP), rédacteur en chef de la revue *Management international* et président-fondateur du symposium international *Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques*.

Stéphanie Gagnon est détentrice d'un doctorat en management de HEC Montréal et professeure titulaire à l'ENAP. En 2010, elle a obtenu le prix d'excellence en enseignement de l'ENAP.

Avec la collaboration de Michel Arcand, David Autissier, Owen Boukamel, Alicia Buyse, Véronique Chanut, Michèle Charbonneau, Benoît Cherré, Pierre Colletette, Manon Dufour, Yves Emery, Stéphanie Gagnon, Corinne Grenier, Taïeb Hafsi, Kevin J. Johnson, Armand Brice Kouadio, Carole Lalonde, Nathalie Lemieux, Christophe Maurel, Bachir Mazouz, Pierre-Paul Morin, Anne Rousseau et Philippe Valoggia.