

[Page de garde]



**HEC MONTRÉAL**

**Changement et travail identitaire organisationnel :**

**Approches Lean et Agile chez Hydro-Québec**

**Par**

**Marie-Josée Corriveau**

**Linda Rouleau, Ph. D.**

**HEC Montréal**

**Directrice de recherche**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Mars 2022

© Marie-Josée Corriveau, 2022



## Résumé

Les approches Lean et Agile se veulent une réponse au besoin de changement des organisations post-bureaucratiques qui doivent s'ajuster à l'environnement de plus en plus complexe et changeant. Or, l'implantation des approches Lean et Agile génère bon nombre de tensions dans l'organisation bureaucratique, tensions qui augmentent la complexité du rôle du gestionnaire. Ce rôle constitue potentiellement un facteur de succès des changements, particulièrement dans le contexte public. Nous souhaitons alors mieux comprendre comment ces gestionnaires concilient l'ensemble de leurs tâches et activités, même celles contradictoires. À partir de treize entretiens menés avec des gestionnaires des Technologies de l'information et des communications d'Hydro-Québec impliqués dans l'implantation de tels changements, nous cherchons à répondre à la question suivante : « Comment le travail identitaire organisationnel des gestionnaires contribue-t-il à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes ? » Nous avons identifié neuf types de travail identitaire organisationnel : de protection, d'équilibration, de distinction, d'expérimentation, idéologique, symbolique, d'accompagnement, de transgression et discursif. Nos résultats suggèrent que les gestionnaires déploient continuellement des efforts, individuellement et collectivement, pour influencer la compréhension commune de l'identité organisationnelle du passé, du présent et de ce qu'elle aspire à être dans le futur. Ils le font en s'appuyant notamment sur les valeurs fortes de l'organisation. Ce travail des gestionnaires nous est apparu efficace pour gérer, par des actions concrètes et quotidiennes, les tensions qu'ils vivent. Ce mémoire démontre l'importance d'étudier le travail identitaire organisationnel tant discursif que non discursif et effectué par des gestionnaires de différents niveaux. Il souligne aussi l'importance pour la pratique d'intervenir sur les enjeux identitaires en contexte de multiples changements dans les organisations bureaucratiques ayant des valeurs fortes.

**Mots clés :** Lean, Agile, Large-scale agile transformation, bureaucratie, multiples changements, identité organisationnelle, travail identitaire organisationnel

**Méthodes de recherche :** Entretiens semi-directifs

# Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux et des figures .....	vii
Remerciements.....	ix
Introduction.....	1
Chapitre 1 Revue de littérature .....	5
1.1.  Approches de gestion Lean et Agile .....	5
1.1.1.  Contexte de multiples changements.....	5
1.1.2.  Agile.....	10
1.1.3.  Lean.....	11
1.1.4.  Large-scale agile transformation.....	14
1.1.5.  Approches Lean et Agile dans les organisations bureaucratiques .....	16
1.1.6.  Facteurs de succès des transformations Lean et Agile.....	21
1.1.7.  Leadership Lean et Agile .....	25
1.1.8.  Sommaire de la littérature sur les approches Lean et Agile.....	27
Chapitre 2 Cadre théorique : travail identitaire organisationnel.....	29
2.1.  Travail identitaire organisationnel .....	30
2.1.1.  L’identité organisationnelle et le changement .....	30
2.1.2.  Identité organisationnelle.....	32
2.1.3.  Travail identitaire.....	34
2.1.4.  Travail identitaire organisationnel .....	36
2.2.  Question de recherche et cadre d’analyse .....	40
2.2.1.  Question de recherche.....	40
2.2.2.  Cadre d’analyse.....	41
Chapitre 3 Méthodologie .....	53
3.1.  Le choix de l’organisation.....	53
3.2.  La méthode de recherche.....	55
3.3.  L’échantillon .....	56
3.4.  Cueillette de données .....	59

3.5. L'analyse des données .....	60
Chapitre 4 Analyse des résultats .....	63
4.1. Hydro-Québec .....	63
4.1.1. Présentation officielle d'Hydro-Québec .....	64
4.1.2. Hydro-Québec présenté de l'interne .....	65
4.1.3. La fierté Hydro-Québécoise.....	70
4.2. Implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec .....	72
4.2.1. Contexte de multiples changements.....	73
4.2.2. Déploiement de ces multiples changements .....	74
4.2.3. Perception de changements excessifs.....	76
4.3 Comment les gestionnaires naviguent-ils dans l'implantation ? .....	78
4.3.1. Regroupement des gestionnaires rencontrés .....	80
4.3.2. Middle manager en gestion hiérarchique de gestionnaires .....	80
4.3.2.1. Tension entre continuité et changement.....	81
4.3.2.2. Tension entre rationalité et humanité .....	85
4.3.2.3. Travail identitaire organisationnel de protection.....	89
4.3.2.4. Travail identitaire organisationnel d'équilibration.....	92
4.3.2.5. Travail identitaire organisationnel de distinction.....	94
4.3.3. Middle managers en gestion matricielle .....	97
4.3.3.1. Tension entre individualisme et collectivité.....	98
4.3.3.2. Tension entre bureaucratie et flexibilité.....	103
4.3.3.3. Travail identitaire organisationnel d'expérimentation .....	107
4.3.3.4. Travail identitaire organisationnel idéologique.....	110
4.3.3.5. Travail identitaire organisationnel symbolique.....	113
4.3.4. Frontline managers en gestion hiérarchique de ressources.....	117
4.3.4.1. Tension entre rationalité et l'humanité.....	118
4.3.4.2. Tension entre individualisme et collectivité.....	122
4.3.4.3. Travail identitaire organisationnel d'accompagnement .....	127
4.3.4.4. Travail identitaire organisationnel de transgression.....	130
4.3.4.5. Travail identitaire organisationnel discursif.....	133
Chapitre 5 Discussion .....	138

5.1.	Sommaire de l'analyse des résultats.....	139
5.1.1.	Différences entre les groupes de questionnaires.....	139
5.1.2.	Similitudes entre les groupes de questionnaires .....	142
5.1.3.	Réponse à la question de recherche .....	143
5.2.	Les liens avec la littérature et le cadre d'analyse .....	145
5.2.1.	Liens avec la littérature.....	145
5.2.2.	Liens avec le cadre d'analyse .....	148
5.3.	Les apports et limites de la recherche .....	152
5.3.1.	Les apports de la recherche.....	152
5.3.2.	Limites .....	153
5.3.3.	Futures avenues pour la recherche.....	154
5.3.4.	Implication pour la pratique.....	156
	Conclusion .....	159
	Index analytique.....	163
	Bibliographie.....	167
	Annexe A .....	i
	Annexe B .....	ii
	Annexe C .....	iii
	Annexe D .....	vi
	Annexe E.....	vii
	Annexe F.....	viii
	Annexe G .....	xii
	Annexe H .....	xiv
	Annexe I.....	xv
	Annexe J.....	xvii
	Annexe K .....	xix

# Liste des tableaux et des figures

## Liste des tableaux

Tableau 1 - Objectifs des approches Lean et Agile.....	16
Tableau 2 - Valeurs des approches Lean et Agile.....	17
Tableau 3 - Principes des approches Lean et Agile .....	18
Tableau 4 - Dynamique de tensions identitaires .....	35
Tableau 5 - Description des indicateurs « Gérer les tensions » .....	46
Tableau 6 - Description des indicateurs « S'appuyer sur les valeurs ».....	49
Tableau 7 - Description des indicateurs « Rechercher une cohérence identitaire ».....	50
Tableau 8 - Répartition de l'échantillonnage et des données.....	58
Tableau 9 - Sommaire des résultats .....	78

## Liste des figures

Figure 1 - Cadre d'analyse.....	51
---------------------------------	----



## Remerciements

J'adresse premièrement mes plus sincères remerciements à Mme Linda Rouleau, directrice de mon mémoire, pour son soutien tout au long de la démarche. Généreuse, toujours disponible, offrant de judicieux conseils, elle a su bien me guider à travers ce périple qui s'est ainsi avéré des plus enrichissants.

Je remercie également l'équipe d'Hydro-Québec qui m'a ouvert ses portes pour la réalisation de ce projet qui n'aurait pas été possible sans leur précieuse collaboration et leur confiance. Leur accueil, leur dévouement et leur grande transparence ont ajouté au plaisir de réaliser ce mémoire.

Je remercie chaleureusement mes proches, mes collègues ainsi que toutes personnes m'ayant encouragée et soutenue tout au long de la démarche. Je remercie également mes employeurs, la STM et maintenant le CISSS de Lanaudière, qui m'ont accordé la flexibilité nécessaire à la réalisation de mon projet de recherche.

Finalement, je tiens à remercier les membres du comité pour le temps consacré à l'évaluation de ce mémoire.



## Introduction

Dans le présent travail de recherche, nous nous intéresserons au phénomène de transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile à travers de multiples changements dans des organisations bureaucratiques ayant des valeurs fortes. En effet, l'organisation bureaucratique est aux prises avec une double pression. D'un côté, il y a la nécessité et l'urgence de changer, pour mieux s'adapter à son environnement de plus en plus complexe et changeant et pour endosser des logiques de gestion plus émotionnelles et communautaires (Lacan, 2016). De l'autre côté, il y a également les effets dévastateurs de trop de changements survenant trop rapidement tels que de la résistance aux changements et un épuisement émotionnel qui mènent à la diminution de la satisfaction des acteurs, à l'augmentation de l'intention de quitter l'organisation, au cynisme et au burnout (Kevin J. Johnson, 2016). Entre ces deux pressions se retrouvent les gestionnaires qui vivent et implantent ces changements, dont le travail se trouve largement complexifié par la gestion au quotidien de ces tensions. De surcroît, cette gestion constitue potentiellement un facteur de succès des changements, particulièrement dans le contexte public (Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2016). Les approches de gestion Lean et Agile se veulent une réponse à la nécessité de changer. Or, l'implantation de ces approches génère d'autres tensions dans l'organisation bureaucratique qui accentuent encore davantage les défis de gestion. Dans ce contexte, nous cherchons à mieux comprendre comment les gestionnaires qui vivent et implantent ces approches de gestion concilient l'ensemble de leurs tâches et activités, même celles contradictoires. Pour mieux comprendre ce phénomène, nous utiliserons la perspective du travail identitaire organisationnel pouvant potentiellement nous renseigner sur les actions concrètes et quotidiennes des gestionnaires. En s'appuyant sur la définition de Basques et Langley (2018) du travail identitaire organisationnel et le cadre d'analyse de Fachin et Langley (2016), notre recherche visera à répondre à la question suivante : « Comment le travail identitaire organisationnel des gestionnaires contribue-t-il à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes ? » Guidée par cette question, la

présente recherche est structurée en cinq chapitres qui nous mèneront à la conclusion de ce mémoire.

Dans le premier chapitre, nous présenterons la revue de littérature autour du phénomène d'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique. Nous exposerons d'abord le contexte de multiples changements dans lequel se fait la transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique. Nous introduirons ensuite les approches de gestion Agile, puis les approches Lean. Nous enchaînerons avec la littérature sur les « *large-scale agile transformations* » qui combinent les approches Lean et Agile. Par la suite, nous approfondirons la complémentarité de ces approches au sein de l'organisation bureaucratique. Puis, nous terminerons ce premier chapitre avec les facteurs de succès de telles implantations, leurs influences sur le style de leadership du gestionnaire et un sommaire de la littérature pour résumer la compréhension globale du phénomène étudié.

Au deuxième chapitre, nous présenterons la perspective du travail identitaire organisationnel que nous utiliserons pour étudier ce phénomène. Nous expliquerons d'abord le lien entre l'identité organisationnelle et le changement. Nous enchaînerons avec l'identité organisationnelle, la perspective du travail identitaire, suivis de la perspective du travail identitaire organisationnel. Ensuite, nous préciserons notre question de recherche ainsi que le cadre d'analyse privilégié.

Au chapitre trois, nous présenterons la méthodologie de recherche. Nous expliquerons d'abord le choix de notre terrain de recherche, soit la vice-présidence des technologies de l'information et des communications chez Hydro-Québec. Nous détaillerons ensuite le choix de la méthode de recherche, puis le choix et la constitution de l'échantillon. Nous terminerons ce chapitre avec le mode de cueillette de données ainsi que les principales étapes de l'analyse des données.

Au chapitre quatre, nous présenterons l'analyse de nos résultats. Nous établirons d'abord le caractère d'Hydro-Québec à titre d'organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes à travers trois sections : la présentation officielle d'Hydro-Québec, Hydro-Québec présenté de l'interne et la fierté Hydro-Québécoise. Nous enchaînerons avec la présentation du contexte d'implantation des approches Lean et Agile à travers de multiples changements dans le contexte spécifique de cette organisation. Ensuite, répartis en trois groupes de gestionnaires, nous présenterons leur contexte particulier, les principales tensions qu'ils vivent ainsi que les types de travail identitaire organisationnel qu'ils effectuent.

Au cinquième chapitre, nous mobiliserons l'analyse de nos résultats pour d'abord distinguer les principales différences entre les trois groupes de gestionnaires, puis les similitudes entre ces derniers pour ensuite répondre globalement à la question de recherche. Nous établirons ensuite les liens entre nos résultats et les principaux faits saillants de la revue de littérature, puis entre nos résultats et le cadre d'analyse utilisé. Le cinquième chapitre se terminera par les apports et limites de la présente recherche, suivis de futures avenues pour la recherche, pour finir avec les implications pour la pratique du management. Finalement, nous présenterons la conclusion de ce mémoire.



# Chapitre 1

## Revue de littérature

Le présent chapitre a pour objectif de recenser les écrits autour du phénomène de transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile à travers de multiples changements dans des organisations bureaucratiques. Plus spécifiquement, dans ce premier chapitre, nous aborderons d'abord le contexte de multiples changements dans lequel la transition des approches de gestion s'opère. Par la suite, nous introduirons les approches Agile, puis Lean, desquelles s'inspire ce qu'on appelle le « *large-scale agile transformation* » qui sera alors présenté. Nous enchaînerons avec la complémentarité des deux approches pour comprendre comment elles s'intègrent dans l'organisation bureaucratique. Nous présenterons ensuite les facteurs de succès démontrés par les recherches lors des implantations. Finalement, nous développerons sur la manière dont ces approches et changements influencent le style de leadership du gestionnaire. Nous concluons ce chapitre par le résumé et l'intégration de ces sujets, ce qui nous mènera à la compréhension globale du phénomène étudié dans le cadre de ce travail de recherche.

### 1.1. Approches de gestion Lean et Agile

#### 1.1.1. Contexte de multiples changements

Depuis quelques décennies, l'environnement dans lequel évoluent les organisations bureaucratiques est de plus en plus complexe et changeant. Déjà en 1985, Michel Crozier, un auteur ayant largement étudié les phénomènes bureaucratiques, soulignait que l'administration publique éprouvait énormément de difficulté à s'adapter aux transformations accélérées de son environnement, notamment en raison de l'accroissement de la complexité, de l'augmentation de la liberté des acteurs et de

l'explosion des communications. Plus près de nous, Lacan (2016) considère que les schémas de pensées qui ont fondé le management rationnel restent encore à changer. Il considère que l'individualisme, l'utilitarisme et le rationalisme caractéristique des organisations bureaucratiques doivent céder la place à des valeurs répondant à des logiques plus émotionnelles et communautaires. Il souligne ainsi que les organisations et les managers doivent s'adapter (Lacan, 2016). En effet, les organisations bureaucratiques sont aux prises avec une double pression : s'adapter à leur environnement externe, y compris les besoins de leurs clients, et s'ajuster aux valeurs de la société. Leur monopole ou quasi-monopole leur a permis de repousser l'urgence d'agir, mais d'autres conjonctures, telles que la crise économique mondiale, l'urgence climatique, la crise sanitaire, le plein emploi, la pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs, la liberté et les valeurs des acteurs, etc., les mettent toujours davantage à risque de dysfonctionnement profond, voire de privatisation. Les organisations bureaucratiques sont donc appelées à se réinventer et à endosser des approches empreintes de plus d'humanité et de flexibilité.

Ces bouleversements constituent un défi de taille pour les organisations bureaucratiques. Depuis plusieurs décennies, celles-ci se caractérisent par une structure hiérarchique et la standardisation de leurs activités faisant en sorte que le contrôle, la rationalité, l'autorité et la prise de décisions sont centralisés (Annosi & Brunetta, 2018; Sturdy, Wright, & Wylie, 2016). En effet, l'organisation bureaucratique est régie par des règles strictes, qui ne tiennent pas compte des besoins de l'extérieur, auxquelles les employés et gestionnaires doivent se conformer. Depuis les années 1980, on assiste à la montée de ce qu'on appelle la post-bureaucratie. Il s'agit d'une réponse pour contrer l'inertie, la lenteur et l'impersonnalité des règles bureaucratiques. L'organisation post-bureaucratique implique moins de contrôle hiérarchique, moins de règles formelles et plus de flexibilité, plus de coordination basée sur le dialogue et la confiance, plus d'équipes multidisciplinaires autogérées et de prises de décisions décentralisées (Vie, 2010). On assiste ainsi à l'essor de la gestion par projets, à la promotion de

l'engagement des employés, à la satisfaction des clients et à la décentralisation des pouvoirs (Annosi & Brunetta, 2018).

La post-bureaucratie a renouvelé le discours lié au management public (« new public management »). Ce nouveau discours reformule les liens entre les fonctions d'administrateur, de manager ou de leader. L'administrateur est celui qui suit les instructions et le service (Hughes, 2017) alors que le manager est personnellement imputable de l'atteinte des résultats (Hughes, 2017) et du maintien de l'ordre (Kotter 1990 selon (Vie, 2010)). Le manager joue un rôle formel et scientifique tel que décrit par Mintzberg (1998) sur le plan du contrôle, de la coordination et de la direction. Ce rôle de manager est souvent décrit comme assurant la stabilité de l'organisation (Alvesson & Sveningsson, 2003). Quant à la fonction de leader, elle est plutôt associée à la vision, la coopération, le travail d'équipe, la créativité et l'inspiration (Alvesson & Sveningsson, 2003). Selon le discours du « new public management », le gestionnaire post-bureaucratique combine ces fonctions, avec une proportion différente, selon le contexte.

Toutefois, les évidences empiriques de Hales (2002) et Vie (2010) illustrent que le comportement quotidien des gestionnaires ne change pas aussi drastiquement que ce qui était envisagé par les auteurs de la post-bureaucratie. C'est le cas surtout pour les gestionnaires de proximité, « middle » ou « frontline » manager. Dans le contexte de la post-bureaucratie, le rôle du gestionnaire suit plutôt une longue évolution vers plus de dialogues et de soutien, vers un rôle de facilitateur, et ce, tout en maintenant un haut niveau de tâches administratives (Vie, 2010). Il s'agit d'une longue évolution au cours de laquelle les gestionnaires sont confrontés à de nombreuses tensions. On dénote notamment les tensions entre changement et stabilité (Klarner and Raisch's (2013) selon (Kevin J. Johnson, 2016), entre responsabiliser et sa propre imputabilité (Hales 2002), entre l'individualisme et la collectivité (De Ridder, Taskin, Ajzen, Antoine, & Jacquemin, 2019; Lacan, 2016). Néanmoins, de nouvelles philosophies de gestion se

développent afin d'aider les gestionnaires à composer avec les tensions de l'organisation bureaucratique. Dans ce contexte, de nombreuses transformations organisationnelles sont mises en place. Or, celles-ci « élimine[nt] nombre de ces contradictions, mais pour en créer constamment de nouvelles » (Crozier, 1985).

Ces transformations visant à composer avec la lourdeur bureaucratique ont des impacts sur de multiples facettes de l'organisation, soit la structure, la hiérarchie, la culture, la gestion, l'environnement, les processus, la technologie, la gouvernance et nécessairement sur les gens (Campanelli, Parreiras, & Bassi, 2017; Sommer, 2019). Ces multiples changements s'opèrent sur différents niveaux : long terme, court terme, sur des aspects stratégiques et tactiques. Gérer ces multiples changements augmente incontestablement la complexité du travail de gestionnaire qui doit mobiliser de manière adaptée à chaque changement son style de leadership, de prises de décision, de mesure de performance et les intentions de ses communications (Struckman & Yammarino, 2003). Cependant, tous ces changements se font simultanément. Ces changements s'apparentent aux *excessive changes* définis par Stensaker et al. (2003) ; « (1) L'organisation poursuit plusieurs changements simultanément, sans relation apparente et parfois conflictuelle, (2) L'organisation introduit de nouveaux changements avant que les autres changements ne soient complétés et évalués sans accorder de temps pour le *business as usual* ni pour récolter les bénéfices. » (Inger Stensaker, Meyer, Falkenberg, & Haueng, 2003). Les changements excessifs s'appuient sur la perception des acteurs qui subissent le changement, ces acteurs étant au cœur des succès ou échecs des transformations. Les effets de la perception de changements excessifs sont documentés et s'avèrent importants. Pour l'organisation, les changements excessifs auront pour conséquence de diminuer la capacité à changer, de diminuer le temps accordé aux opérations courantes et de diminuer l'attention portée aux clients, l'énergie devant être tournée vers l'interne (Abrahamson, 2003). Selon Johnson (2016), à la suite d'une étude menée dans une institution de santé publique, la perception de changements excessifs amènera les acteurs à ressentir de l'incertitude cognitive, créant ainsi une tension constante entre la stabilité des opérations courantes et les changements. Ces acteurs

auront alors tendance à résister aux changements et vivront de l'épuisement émotionnel (Kevin J. Johnson, 2016). Plus spécifiquement, l'épuisement émotionnel mène à la diminution de la satisfaction des acteurs, à l'augmentation de l'intention de quitter l'organisation, au cynisme et aux burnouts (Kevin J. Johnson, 2016). Étant donné l'étendue et la sévérité de ces impacts, Johnson, Bareil, al. (2016) ont validé la relation entre la perception de changements excessifs et une réaction négative de *coping* à partir d'une étude quantitative à l'échelle nationale. Ils arrivent à la conclusion que la perception de changements excessifs n'est peut-être pas aussi écrasante pour tous que ce qui est rapporté. Il semble que certaines personnes puissent potentiellement composer avec un tel contexte, notamment des personnes avec plus d'ancienneté dans une organisation (K. J. Johnson, Bareil, Giraud, & Autissier, 2016). Leur hypothèse est la suivante : « These results are explicable when we consider that it takes time to learn and internalize the ways, culture, structures, and processes of an organization, and also that longer tenure is typically linked with higher hierarchical rank, thus potentially offering more control over the situation and less exposure to excessive change. » (K. J. Johnson et al., 2016)

Dans ce contexte de multiples changements, deux tendances sont en tension. D'un côté, la nécessité et l'urgence pour les organisations bureaucratiques de changer et de l'autre, les effets dévastateurs de la perception par les acteurs de subir trop de changements trop rapidement. Entre les deux résident les gestionnaires qui vivent et implantent ces changements et dont le travail se trouve largement complexifié par la gestion au quotidien des tensions. Cette gestion constitue potentiellement un facteur de succès des changements particulièrement dans le contexte public (Van der Voet et al., 2016). Avant de nous intéresser davantage au travail des gestionnaires, nous allons approfondir les transformations qui s'opèrent à travers de multiples changements dans le contexte bureaucratique qui visent à améliorer la réactivité et à répondre à des approches plus émotionnelles et communautaires. Ainsi, nous expliciterons, dans les sections suivantes, les approches Agile (section 1.1.2.), puis Lean (section 1.1.3.) desquelles s'inspire ce qu'on appelle le « *large-scale agile* » (section 1.1.4.). Les approches Agile et Lean de

même que des « *large-scale agile transformations* » sont déployées dans plusieurs organisations bureaucratiques. Plusieurs d’entre elles tentent toujours en 2022 de relever le défi de les implanter avec succès.

### **1.1.2. Agile**

Qu’est-ce que l’agilité ? D’où provient-elle ? Cette approche s’est développée dans le secteur du développement de logiciel informatique, en réaction à la gestion de projet traditionnelle (Waterfall) qui ne répondait pas adéquatement aux besoins (Abbas, Gravell, & Wills, 2008; Cohen, Lindvall, & Costa, 2004; Paasivaara, Behm, Lassenius, & Hallikainen, 2018). Paasivaara, al. (2018) résumant plus spécifiquement dans leur revue de littérature les aspects de la gestion de projets que l’agilité vise à atténuer ; « The old process and the whole way of working was considered problematic due to overhead, seen in extra bureaucracy causing needless costs in the form of unproductive meetings (O’Connor 2011), process gates (Chung and Drummond 2009), change management overhead (Vlaanderen et al. 2012) and excess documentation (Hansen and Baggesen 2009; Murphy and Donnellan 2009). Slow processes with long cycle times led to late feedback (Beavers 2007; Ranganath 2011) » (Paasivaara et al., 2018)

On a tendance à penser que cette approche de gestion est récente, mais elle puise ses origines depuis la fin des années 1950. Elle vise, par des approches itératives et incrémentales, à mieux répondre aux besoins des clients et à privilégier des livraisons opérationnelles fréquentes. Selon Larman and Basili (2003), déjà en 1957, certaines approches répondant à ces caractéristiques ont été déployées dans des projets spécifiques à la NASA et chez IBM (Abbas et al., 2008). L’agilité s’est répandue dans les années subséquentes : « Dynamic Systems Development Method (DSDM) [60] as the first agile method, followed by extreme programming (XP) [9], which originated from the Chrysler C3 project in 1996 [5]. In 1998, the word “agile” was used in combination with “software process” for the first time [6]. Several further methods followed, including the Crystal family of methods [16], EVO [28], Feature-Driven

Development [50], Lean Development [52] and Scrum [56] » (Abbas et al., 2008). Dans la foulée de cette diversification des approches détaillées à l'annexe A, on nous enseigne l'importance de s'adapter au contexte particulier de chaque équipe, ce qui favorisera le déploiement de l'agilité (Ginsberg & Quinn, 1995).

En 2001, dix-sept praticiens des méthodes agiles se sont réunis et ont mis en commun les quatre valeurs et les douze principes qui constituent l'approche agile telle qu'elle est encore véhiculée aujourd'hui. Ils ont nommé le fruit de ce travail de deux jours le Manifeste Agile (Beck, 2001), qui est devenu une référence en matière d'agilité. Ces valeurs et principes sont détaillés aux tableaux deux et trois de la section 1.1.5. Ils se résument par une considération importante des gens (clients et employés) et une préoccupation pour la création de valeur pour les clients en s'adaptant aux changements par des livraisons incrémentales en itérations. C'est à partir du Manifeste Agile (Beck, 2001) que les approches Agile se déploient plus largement. Au-delà du développement de logiciel informatique, l'agilité s'est étendue à d'autres types de projets, à différents secteurs de l'organisation, à différentes industries, (Sommer, 2019), à l'entreprise dans son ensemble (Rindell, Hyrynsalmi, & Leppänen, 2017), puis dans le secteur public (Hobbs & Petit, 2017). Les approches Agile (Abbas et al., 2008) s'incarnent dans l'état d'esprit (*Mindset*) des gens (Campanelli et al., 2017; Dikert, Paasivaara, & Lassenius, 2016; V. Larman, 2015; Leffingwell D., 2015; Project Management Institute, 2021; Sommer, 2019; Uikey & Suman, 2016) et dans le style de gestion à adopter (Hobbs & Petit, 2017; Theobald, Prenner, Schneider, Krieg, & st International Conference on Product-Focused Software Process Improvement, 2020; Tokel, Dagli, Altinay, & Altinay, 2019).

### **1.1.3. Lean**

Les approches Lean proviennent du secteur manufacturier japonais, plus spécifiquement de Toyota. Taiichi Ohno a été un instigateur important qui a déployé cette approche chez Toyota dans les années 1950 dans la fabrication, sur les lignes d'assemblage dans

les années 1960, puis à toute la chaîne logistique dans les années 1970. C'est seulement à ce moment que le Lean est sorti de chez Toyota, par des manuels rédigés par Toyota en japonais destinés à leurs fournisseurs (Hines, Holweg, & Rich, 2004). Les premiers écrits en anglais sont parus en 1977 et la publication du livre *The Machine that changed the World* (Womack, Jones, Roos, Jones, & Roos, 1990) a popularisé le Lean. Après les années 1990, le Lean s'est étendu à l'extérieur du secteur manufacturier. Il a été largement déployé au niveau des services, notamment dans le secteur public, de la santé, bancaire, etc. (Brown, Schmitt, & Schonberger, 2015).

Les objectifs, valeurs et principes des approches Lean sont détaillés aux tableaux un, deux et trois de la section 1.1.5. Globalement, les objectifs sont d'augmenter la productivité (Rodriguez, Kuvaja, Oivo, Partanen, & th Hawaii International Conference on System Sciences, 2014; Tian & Bruce, 2019), de diminuer les couts (Alves & Alves, 2015; Bhasin & Burcher, 2006; Naylor, Naim, & Berry, 1999), de diminuer les délais (Bhasin & Burcher, 2006; Naylor et al., 1999; Rodriguez et al., 2014; Tian & Bruce, 2019), d'améliorer la qualité (Naylor et al., 1999; Rodriguez et al., 2014; Tian & Bruce, 2019) et ultimement la satisfaction des clients (Alves & Alves, 2015; Rodriguez et al., 2014; Womack et al., 1990). Pour ce faire, on mise sur le déploiement de l'amélioration continue (Alves & Alves, 2015; Bhasin & Burcher, 2006; Gaiardelli, Resta, & Dotti, 2019; Liker, 2004; Liker & Convis, 2012; Rodriguez et al., 2014; Secchi & Camuffo, 2019; Tian & Bruce, 2019), sur des flux tirés (Bhasin & Burcher, 2006; Gaiardelli et al., 2019; Liker, 2004; Naylor et al., 1999; Rodriguez et al., 2014) et sur l'implication des employés dans la prise de décision (Bhasin & Burcher, 2006; Liker & Convis, 2012) et dans la résolution de problèmes en corrigeant la cause racine des problèmes (Gaiardelli et al., 2019; Hines et al., 2004; Vashi, Lerner, Urech, Asch, & Charns, 2019). On misera également sur les Kaizens (Bhasin & Burcher, 2006; Gaiardelli et al., 2019), l'organisation du travail par cellule (Bhasin & Burcher, 2006), les Kanbans (Bhasin & Burcher, 2006; Gaiardelli et al., 2019), le Juste-à-temps (Gaiardelli et al., 2019), les sept sources de gaspillages (Bhasin & Burcher, 2006), les cinq (5) S (Bhasin & Burcher, 2006), le Gemba walk (Vashi et al., 2019), la TPM (*Total Productive Maintenance*)

(Bhasin & Burcher, 2006) etc., tels que décrits à l'annexe B. De plus, le Lean implique d'avoir une bonne connaissance de la chaîne de valeur (Porter, 1996), c'est-à-dire des activités et des processus qui créent de la valeur pour le client de manière à ce que l'entreprise se différencie et augmente sa rentabilité. Dans les approches Lean, la chaîne de valeur permet notamment d'identifier les goulots et les gaspillages (Tian & Bruce, 2019) en ciblant les activités sans valeur ajoutée qui seront à éliminer à l'aide d'initiatives d'amélioration menées en équipe, par des employés (Vashi et al., 2019).

Les approches Lean regroupent les méthodes, l'implication des équipes, le leadership, mais également les aspects stratégiques et culturels du Lean (Bhasin & Burcher, 2006; Hines et al., 2004). Les aspects stratégiques y sont vus comme l'engagement à long terme, la différenciation, l'avantage stratégique et la création de valeur pour le client. Selon Bhasin et Burcher (2006), la culture met de l'avant l'engagement des employés, la promotion des principes Lean, une vision claire, une stratégie de changement communiquée, une promotion des principes Lean ainsi que de la transformation. Cette communication et cette promotion se font à plusieurs niveaux, à travers toute la chaîne de valeur. Cette culture valorise la prise de décision au plus bas niveau possible, la création d'environnement favorisant l'apprentissage et une attention systématique et continue sur le client. Globalement, ces auteurs formulent les approches Lean comme étant essentiellement un état d'esprit : « A mindset that governs how one looks at the business or processes » (Bhasin & Burcher, 2006). Dans le même sens, selon Zhou et Zhu (2011), on considère le Lean comme une idée, une attitude et le reflet de la culture (53) (Tian & Bruce, 2019). Dorval, Jobin et Benomar (2019) publient une revue de littérature systématique sur la culture Lean qui confirme, malgré les décennies de recherche Lean, l'intérêt grandissant des chercheurs sur la culture Lean depuis 2005 (Dorval, Jobin, & Benomar, 2019). Cette revue de littérature fait ressortir huit dimensions, cinq types et treize définitions de la culture Lean. Ils notent que 80% des auteurs présentent la culture comme un objectif organisationnel, plutôt qu'une condition préalable au déploiement du Lean. Selon ce point de vue, la culture Lean se construit progressivement, chaque action et chaque décision prise ou non par les membres de

l'organisation et la façon dont elle est prise ou non constituent en quelque sorte une production culturelle qui s'intègre à la base de connaissances de l'organisation et à ses valeurs (Dorval et al., 2019).

#### **1.1.4. Large-scale agile transformation**

Initialement développée pour la gestion de petites équipes de développement informatique, l'agilité ne prévoit pas les interactions avec un environnement plus large. L'agilité doit donc être rehaussée, mise à l'échelle (« *Scaled* »), pour des équipes plus nombreuses et des entreprises plus complexes avec plus de clients, où plus d'intégration entre les équipes et plus de synchronisation s'avèrent nécessaires (Paasivaara et al., 2018). Il va sans dire que les organisations bureaucratiques satisfont amplement ces critères de complexité. On fait alors référence au « *scaled-agile* » ou « *large-scale agile* ». Après un débat pour une définition plus précise, on estime que les approches originales doivent être bonifiées lorsqu'il y a au-delà d'une cinquantaine de personnes impliquées dans les équipes comme le proposent certains auteurs en faisant référence au nombre d'équipes impliquées ou au nombre de développeurs (Ambler & Lines, 2012; Dikert et al., 2016; V. Larman, 2015; Paasivaara et al., 2018). La littérature sur le « *large-scale agile* » est dominée par les consultants qui, pour répondre à ce besoin des grandes organisations, ont développé des cadres de références plus élaborés tels que Discipline Agile Delivery (DAD) (Scott W. Ambler & Lines, 2014), Scaled-Agile-Framework (SAFe) (Leffingwell, 2015), Large Scaled Scrum (LeSS) (C. Larman, Vodde, Bas, 2009; V. Larman, 2015) et Nexus (Schwaber, 2015) (Hobbs & Petit, 2017), brièvement présentés à l'annexe C. Pour ce faire, les concepteurs de ces approches Agile adaptées aux grandes organisations se sont appuyés sur des approches Lean pour accompagner les approches Agile initiales. En plus de tous combiner les approches Lean et Agile, ces cadres de références ont en commun une structure organisationnelle par produits technologiques plutôt que par fonction. Ils prévoient aussi la création de nouveaux rôles afin de favoriser la coordination entre les équipes ainsi que l'intégration avec les processus et la structure organisationnelle en place (Paasivaara et al., 2018). Selon Hobbs et Petit (2017), l'utilisation de ces cadres de référence n'a pas encore fait

ses preuves et requiert plus de recherche sur son adoption dans l'organisation bureaucratique.

Dans la présente recherche, nous nous intéressons particulièrement aux transformations qui soutiennent la transition des approches de gestion. En 2016, Dikert et al. ont mené une revue de littérature systématique visant à recenser les défis et les facteurs de succès des « *large-scale agile transformations* ». Ils ont identifié 52 articles de source primaire sur le sujet qui traitaient de 42 organisations distinctes. De ces articles, seulement six rencontraient les critères d'une étude de cas, les autres étant basés sur les *experience report* dont 44 des 46 *experience reports* étaient rédigés par des praticiens ou consultants (Dikert et al., 2016). En 2018, trois chercheurs du département de *Computer Science* de l'université d'Aalto publient, en collaboration avec la multinationale Ericsson, une étude de cas. Ils appuient le constat de Dikert et al. : « This reveals how the current research on large-scale agile transformations is lagging behind the state-of-the practice. » (Paasivaara et al., 2018) Ces constats ont fait réagir. Certains ont alors recommandé de tenir compte de la *grey literature* pour combler l'écart entre la théorie et la pratique (Putta, Paasivaara, Lassenius, & th International Conference on Product-Focused Software Process Improvement, 2018; Putta & th Ieee/Acm International Conference on Global Software Engineering, 2018). En 2019, des chercheurs de l'université de Iasi présentent leur revue de littérature sur les défis et les solutions pour l'implantation de « *large-scale agile* » en précisant cette fois deux différentes dimensions, soit l'analyse au niveau individuel, c'est-à-dire au niveau des projets ou des équipes, puis celle au niveau de l'organisation. Ils concluent que seulement quelques articles ont utilisé une perspective organisationnelle et que lorsque les recherches traitent explicitement de l'application de l'agilité dans les grandes organisations, ils négligent souvent le contexte organisationnel (Florin, Gabriela, & Laura Diana, 2019). D'autres ont tenté de répondre à la demande, mais s'attardent aux « *large-scale* » projets plutôt qu'à l'organisation (Venkatesh & Rakhra, 2020) ou d'autres s'attardent à l'impact de la grande organisation sur la gestion de projet et non l'inverse (Hobbs & Petit, 2017). D'ailleurs, la très grande majorité des articles recensés dans la présente revue de

littérature proviennent de départements informatiques ou d'ingénierie, ceux en provenance du management étant limités.

### ***1.1.5. Approches Lean et Agile dans les organisations bureaucratiques***

Nous allons maintenant comparer les deux approches sur lesquelles s'appuient les « *large-scale agile transformations* » pour comprendre comment elles s'intègrent dans l'organisation bureaucratique. Cette comparaison se base sur les objectifs, les valeurs et les principes des deux approches, tous détaillés respectivement aux tableaux un, deux et trois ci-dessous. À la suite de ces tableaux, nous présenterons d'abord les points communs des approches Lean et Agile en les mettant en relation avec les tendances de la post-bureaucratie. Ensuite, nous exposerons leurs principales complémentarités, toujours dans le contexte de l'organisation bureaucratique. Finalement, nous illustrerons certaines contradictions entre ces approches et des caractéristiques de l'organisation bureaucratique.

**Tableau 1 - Objectifs des approches Lean et Agile**

	<b>Agile</b>	<b>Lean</b>
<b>Objectifs</b>	Livrer de la valeur pour le client Être prêts pour les changements Accorder de l'importance au savoir et aux compétences humaines Établir des partenariats pour identifier les opportunités. (Ragin-Skorecka, 2016)	Augmenter la satisfaction du client Diminuer les délais Améliorer la qualité Améliorer la productivité et rentabilité Avoir un avantage concurrentiel (Alves & Alves, 2015; Bhasin & Burcher, 2006; Naylor et al., 1999; Rodriguez et al., 2014; Tian & Bruce, 2019)

**Tableau 2 - Valeurs des approches Lean et Agile**

	<b>Agile</b>	<b>Lean</b>
<b>Valeurs</b>	<p>Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils</p> <p>Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive</p> <p>La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle</p> <p>L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan</p> <p>Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers.</p> <p>(Beck, 2001)</p>	<p>Transparence et orientation humain</p> <p>Gérer le processus de bout en bout</p> <p>Avoir un flux continu permettant des livraisons fluides</p> <p>Créer de la valeur pour le client</p> <p>Avoir un système tiré pour produire ce dont le client a réellement besoin</p> <p>Réduire le gaspillage en mode d'amélioration continue</p> <p>(Rodriguez et al., 2014)</p>

**Tableau 3 - Principes des approches Lean et Agile**

	<b>Agile</b>	<b>Lean</b>
<b>Principes</b>	<p>Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.</p> <p>Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agile exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.</p> <p>Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles les plus courts.</p> <p>Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.</p> <p>Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.</p> <p>La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.</p> <p>Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.</p> <p>Les processus Agile encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.</p> <p>Une attention continue à l'excellence et à une bonne conception renforce l'Agilité.</p> <p>La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.</p> <p>Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes autoorganisées.</p> <p>À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.</p> <p>(Beck, 2001)</p>	<p>Baser ses décisions de gestion sur une philosophie à long terme</p> <p>Créer continuellement des processus permettant de mettre les problèmes à la surface</p> <p>Niveler la charge de travail</p> <p>Construire une culture qui arrête de réparer les problèmes, qui fait de la bonne qualité la première fois</p> <p>Standardiser les tâches comme fondation de l'amélioration continue et de l'engagement des employés</p> <p>Utiliser des contrôles visuels pour qu'aucun problème ne soit caché</p> <p>Utiliser les technologies qui aideront les employés et processus</p> <p>Développer des leaders qui comprennent réellement le travail, vivent la philosophie et l'enseignent aux autres</p> <p>Développer des employés et équipes exceptionnelles qui suivent la philosophie de l'organisation</p> <p>Respecter le réseau de partenaires et les aider à s'améliorer</p> <p>Aller voir soi-même sur place pour réellement comprendre la situation</p> <p>Prendre des décisions lentement par consensus</p> <p>Devenir une organisation apprenante avec des réflexions répétées et de l'amélioration continue</p> <p>(Liker, 2004)</p>

Le principal point commun des deux approches est d'accorder une importance prédominante à la satisfaction des clients. Par les deux approches, on vise à créer de la valeur pour ces derniers, à les satisfaire en matière de délai, de fréquence de livraisons, d'adaptabilité, de qualité en se montrant à l'écoute de ses besoins opérationnels et en travaillant avec celui-ci, en étroite collaboration. Hines et al. (2004) affirment d'ailleurs que « any concept that provides customer value can be in line with a lean strategy. ». Deuxièmement, l'individu, le dialogue et la confiance sont au premier plan. Les deux approches mettent de l'avant le respect de l'humain et de ses compétences, son engagement, sa motivation. Nous parlons dorénavant d'aider, de collaborer, de favoriser les échanges face-à-face, de la proximité de gestion, de privilégier une grande transparence, favoriser la résolution de problème par les employés et l'apprentissage collectif. Troisièmement, l'équipe autogérée constitue un autre élément central des deux approches : des équipes qui travaillent ensemble quotidiennement, tâchent de continuellement s'améliorer et de niveler leur charge de travail pour soutenir un rythme durable. Ainsi, les principaux points communs des approches Lean et Agile semblent confirmer les tendances de la post-bureaucratie visant à améliorer la réactivité envers l'environnement, les besoins changeants des clients et à répondre à des approches de gestion plus émotionnelles et communautaires.

Sur le plan de leur complémentarité, d'abord, le Lean aborde certains défis de l'agilité dans les grandes organisations. En effet, les approches Lean favorisent l'implication de l'agilité dans la gestion de l'entreprise et dans la réduction des gaspillages. Les approches Lean le font notamment par l'attention qu'elles portent à la rentabilité, à la vision long terme et à la qualité qui sont chères à la gestion des organisations bureaucratiques, mais moins fortement véhiculées par les approches Agile. De plus, les approches Lean sont venues enrichir les approches Agile : « Lean thinking has brought new elements to software development such as Kanban and work-in-progress limits, a “pull” and “less waste” oriented culture, and a stronger emphasis on transparency and collaborative development. (...) a balance between social and technical aspects, where Lean thinking not just guides the way of scaling Agile but also adds new elements »

(Rodriguez et al., 2014). À l'inverse, l'agilité vient également répondre aux limitations du Lean pour mieux composer avec la variabilité, la volatilité et la variété de la demande (Hines et al., 2004).

Il existe toutefois des contradictions fondamentales entre les approches Lean et Agile et l'organisation bureaucratique. D'abord, les règles formelles sont confrontées à l'adaptation aux changements, à la satisfaction des clients ainsi qu'à la simplicité induite par l'agilité et l'optimisation des processus. On y ajoute plus d'importance accordée aux clients et plus de pouvoir aux employés. Tous ces éléments induits par les approches Lean et Agile amenuisent le contrôle hiérarchique. Le contrôle hiérarchique est aussi heurté par la gestion transversale des processus, ou des produits, de bout en bout, la promotion du consensus, de l'écoute et du soutien du gestionnaire. Il s'agit d'un ensemble de principes qui décentralisent les pouvoirs. En ce qui concerne les approches Agile, Hobbs et Petit (2017) indiquent qu'il y a des contradictions sur le plan des processus, de la culture et du style de leadership qui doit passer du « command and control » au « servant leadership » (Hobbs & Petit, 2017). L'aspect culturel est d'ailleurs approfondi par Iivari et Iivari (2011) après avoir été identifié par plusieurs auteurs comme un facteur affectant le déploiement de l'agilité. Par un exercice de développement théorique axé sur les valeurs, ils analysent la relation entre la culture organisationnelle et l'adoption post-déploiement des méthodes Agile selon treize hypothèses. Entre autres, ils confirment l'hypothèse que les approches Agile sont plus ou moins incompatibles avec la culture hiérarchique, car, dans ce type de culture, elle est adaptée et perd ainsi une partie de sa flexibilité émergente. Ils constatent également qu'il y a plus d'obligations lors de déploiement dans les organisations hiérarchiques. Or, les comportements souhaités qui devraient être recommandés, sans être obligatoires, auraient plus de chance d'être adoptés dans les organisations à forte hiérarchie. Finalement, ils observent que plus l'agilité est formalisée, plus elle sera perçue comme dysfonctionnelle par ceux qui adoptent la culture visée de développement axée sur l'externe et le changement (Iivari & Iivari, 2011).

L'écart entre les caractéristiques de l'organisation bureaucratique et les approches Lean et Agile est notable. Quoique la complémentarité des deux approches offre une réponse plus complète et adaptée à la complexité de l'organisation bureaucratique, il n'en demeure pas moins que des contradictions subsistent, voire des incompatibilités. Ces contradictions ajoutent à la complexité des implantations des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique et aux risques d'échecs dans ce contexte. Nous nous intéresserons dans la section 1.1.6. aux facteurs de succès de telles transformations pour comprendre comment contrer ces difficultés et favoriser le succès des implantations des approches Lean et Agile.

#### ***1.1.6. Facteurs de succès des transformations Lean et Agile***

Malgré l'absence d'une abondante littérature scientifique, les auteurs du « *large-scale agile transformation* » ont recensé les facteurs de succès des *experiences reports*, de sondages de praticiens et de quelques études de cas disponibles. Deux articles ont notamment énuméré de manière exhaustive les principaux facteurs de succès. Dikert et al. 2016 en énumèrent onze, dont les trois plus importants sont, dans l'ordre : « Choosing and customizing the agile approach (48%) », « Mindset and alignment » (40%) » et « Management support (38%) » (Dikert et al., 2016). Rasheed et al. (2019) en dénombrent dix-huit, et les trois plus fréquents sont « Leadership strong commitment and team autonomous (45%) », « Cooperative organizational culture (44%) » et « Team competency development expertise (40%) » (Rasheed, 2019). Un troisième auteur a réalisé une revue plus sommaire de la littérature pour identifier dix facteurs de succès qu'il a quant à lui validés dans une organisation de développement informatique, toutefois de relativement petite taille, d'environ deux cents personnes, Kentico. Les trois principaux facteurs identifiés sont « Company culture and prior agile and lean experience », « Executive sponsorship and management support » et finalement l'« unification of view and values » (Kalenda, Hyna, & Rossi, 2018). À la lumière de ces informations, nous ressortons deux principaux facteurs de succès : premièrement, la culture organisationnelle regroupant ainsi des aspects de « Mindset and alignment », « Cooperative organizational culture », « Company culture and prior agile and lean

expérience » et « Unification of view and values » ; deuxièmement, la philosophie de gestion qui se retrouve dans « Management support », « Leadership strong commitment and team autonomous » et « Executive sponsorship and management support ». Nous privilégions ces deux facteurs considérant que la culture organisationnelle et la philosophie de gestion sont aussi apparues comme des facteurs de succès prédominants des transformations Lean et Agile que nous avons relevés.

D'abord, sur le plan de la culture organisationnelle, dans le contexte de transformation Lean ou Agile, les auteurs soulignent l'importance de mettre les principes et les valeurs au cœur du changement et de s'assurer de l'alignement et de la cohérence entre les paroles et les actes (Sommer, 2019) et de les promouvoir dans toute la chaîne de valeur (Bhasin & Burcher, 2006; Tian & Bruce, 2019). Le changement de culture et de mindset est aussi considéré comme un facteur de succès par plusieurs (Bhasin & Burcher, 2006; Campanelli et al., 2017; Cohen et al., 2004; Dybå & Dingsøyr, 2008; Tian & Bruce, 2019). Sur le plan de la philosophie de gestion, ce facteur de succès repose sur un leader qui soutient les équipes pour faciliter leur travail (Campanelli et al., 2017; Sommer, 2019; Tian & Bruce, 2019) et qui favorise la collaboration, le consensus, la responsabilisation des équipes, notamment pour la prise de décision et la résolution de problème (Bhasin & Burcher, 2006; Campanelli et al., 2017; Dybå & Dingsøyr, 2008; Sommer, 2019; Tian & Bruce, 2019; Vashi et al., 2019). Particulièrement en ce qui concerne les transformations Lean, nous insisterons sur un leader qui soit personnellement engagé dans la qualité, l'amélioration et la création de valeur pour donner l'exemple et incarner les valeurs et principes de l'organisation (Liker & Convis, 2012; Tian & Bruce, 2019; Vashi et al., 2019). Une approche de gestion authentique, de proximité, au service des équipes, qui incarne la culture de l'organisation ressort de plusieurs articles Lean ou Agile comme étant un facteur de succès de telles transformations.

Afin de préciser comment se concrétisent ces principaux facteurs de succès dans les organisations, nous présenterons brièvement deux articles récents. D'abord, nous exposerons le cas de la transformation Agile chez LEGO Group qui met de l'avant l'importance des valeurs, des principes et des gestionnaires (Sommer, 2019). Puis, nous nous pencherons sur le recensement de 212 études de cas et 167 articles théoriques de la littérature chinoise qui fait état des transformations Lean dans les 127 hôpitaux chinois et qui cherche plus spécifiquement à comprendre la relation entre les dimensions technologiques, sociales et organisationnelles dans les différentes phases d'implantation (Tian & Bruce, 2019).

Le cas de LEGO Group « describes how the Agile transformation was orchestrated and Agile values and principles integrated into the process to avoid implementing a set of Agile processes and tools without changing behavior and mindset. » (Sommer, 2019). Pour ce faire, la transformation qui se faisait au sein des départements des technologies de l'information et du développement de produits, d'environ 500 personnes, a d'abord été annoncée par le CEO quelques mois avant le début des changements. Ce délai accordait le temps nécessaire aux gestionnaires et employés pour considérer le changement, en discuter et échanger sur le sujet. Ensuite, la haute direction a rassemblé tous les gestionnaires concernés par le changement, de partout dans le monde, pour leur offrir une session d'introduction (onboarding) de deux jours sur l'agilité pendant laquelle ils ont favorisé le partage d'expérience. Ce partage était effectué tant par des experts externes que par des gestionnaires internes qui avaient des expériences agiles préalables. Du temps était aussi accordé pour que les gestionnaires posent des questions et partagent honnêtement leurs réflexions et inquiétudes. Dans ces deux jours, les gestionnaires ont aussi eu la chance d'expérimenter les méthodes Agile. Ensuite, une équipe de trois personnes a été mise sur pied pour soutenir la transformation. L'équipe a encouragé le changement, sans l'obliger. Les employés étaient encouragés à adopter les valeurs du Manifeste Agile. Au moment de publier l'article, il restait encore des questions en exploration sur le plan de la structure à adopter et sur les « leadership processes », mais les résultats préliminaires de la transformation semblent positifs

considérant la diminution des délais dans le développement de produits et l'augmentation de la satisfaction et la motivation des employés. En soulignant les limites d'une seule étude de cas, l'auteur explique que ces résultats ont été possibles grâce à l'adoption du mindset agile et à l'approche des gestionnaires « walk the talk on Agile behaviors », « step aside on team decision », etc. Cette approche a été rendue possible grâce à l'investissement dans la formation et le coaching nécessaire pour changer l'état d'esprit des gestionnaires (Sommer, 2019).

Les hôpitaux chinois quant à eux peinent à déployer avec succès leurs transformations Lean, la plupart des transformations ayant été amorcées entre 2008 et 2015. Les transformations Lean des hôpitaux chinois se font en réaction à une réforme sur leur réseau de la santé pour composer avec des enjeux de capacité importants occasionnés par l'augmentation du nombre de patients à un rythme beaucoup plus soutenu que celui de l'augmentation des ressources : infrastructure, lits et employés (Tian & Bruce, 2019). Ainsi, la majorité des hôpitaux mettent l'accent sur le Lean pour augmenter l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts, mettant peu d'accent sur le patient alors que le client est pourtant au cœur des préoccupations Lean. De plus, 80% des hôpitaux déploient le Lean avec un projet pilote qui permet d'avoir des résultats rapides et un large impact, en ciblant un processus plus indépendant, un gestionnaire de projet passionné et une équipe ouverte au projet. Or, « lean implementation is a long-term process, needs a certain time to display the effect, often needs to cross the department to implement, needs to master certain knowledge, requires to get everybody involved and needs a supportive culture » (Tian & Bruce, 2019) ; 90% des hôpitaux reconnaissent le Lean comme un ensemble d'outils permettant d'optimiser les processus et de réduire les pertes, 67% voient le Lean comme de l'amélioration continue et seulement très peu le voient comme une stratégie et une philosophie et seulement 6 hôpitaux des 127 l'ont déployé de manière systémique à toute l'organisation. Ces enjeux des hôpitaux chinois mettent en lumière des lacunes sur le plan de la connaissance de la philosophie Lean ; pourtant holistique et long terme. En effet, parmi la littérature recensée par Tian et Bruce, vingt-deux mentionnent le lien entre le Lean et la culture et soulignent la

nécessité de changer les habitudes qui engendrent inévitablement des conflits avec la culture actuelle. « Geng et al. [58] argues that the cultural change brought about by the implementation of lean is not a cultural alternative to another culture, but a fusion of innovation based on the original culture ». (Tian & Bruce, 2019)

En résumé, l'évolution de la culture organisationnelle et celle de la philosophie de gestion apparaissent comme des éléments centraux des succès de l'implantation des approches Lean et Agile. D'abord, la culture renouvelée se construit et se véhicule à travers l'alignement et la cohérence entre les valeurs, les paroles et les actes des gestionnaires. Quant à elle, l'évolution de la philosophie de gestion repose sur une connaissance approfondie des valeurs et principes Lean et Agile mise de l'avant par les gestionnaires qui incarnent le nouveau *mindset* et la culture organisationnelle au quotidien. Ces facteurs de succès nous amènent donc à approfondir davantage les attentes à l'égard du gestionnaire dans un tel contexte. La section 1.1.7. explore comment les approches Lean et Agile influencent le style de leadership du gestionnaire.

#### ***1.1.7. Leadership Lean et Agile***

Une des sept compétences clés à maîtriser selon le cadre de référence SAFe pour les « *large-scale agile transformation* » est le « *lean-agile leadership* » qu'il introduit ainsi : « Lean-Agile Leaders drive and sustain organizational change and operational excellence by empowering individuals and teams to reach their highest potential » (Leffingwell D., 2015). Pour ce faire, on demande qu'un gestionnaire donne l'exemple (Bhasin & Burcher, 2006; Campanelli et al., 2017; Leffingwell D., 2015; Theobald et al., 2020; Tokel et al., 2019), mène les changements (Campanelli et al., 2017; Leffingwell D., 2015; Theobald et al., 2020; Tokel et al., 2019) et véhicule un nouvel état d'esprit (Mindset) appuyé sur les principes et valeurs des approches Lean et Agile (Campanelli et al., 2017; Leffingwell D., 2015). Comme SAFe est le cadre de référence le plus utilisé par les grandes organisations selon le 12th State of Agile Survey (Putta et al., 2018) et qu'il rejoint la littérature des approches de gestion Lean et Agile, y compris

les facteurs de succès précédemment étudiés, nous allons approfondir ces trois dimensions du « *lean-agile leadership* ».

Plus spécifiquement, selon SAFe (Leffingwell D., 2015) et en cohérence de manière générale avec la littérature Lean et Agile, donner l'exemple s'appuie sur un leadership authentique et sur une forte intelligence émotionnelle, pour guider, responsabiliser et sortir des décisions des équipes (Leffingwell D., 2015; Liker & Convis, 2012; Theobald et al., 2020; Tokel et al., 2019). Le gestionnaire donnera l'exemple en s'engageant dans une logique d'amélioration continue, notamment pour son propre développement personnel et professionnel avec humilité (Liker & Convis, 2012). Il s'adaptera aux demandes changeantes (Theobald et al., 2020) et sera engagé envers l'organisation (Liker & Convis, 2012).

Mener la transformation signifie, au-delà de l'agent de changement, de promouvoir la vision, donner l'impulsion au changement, donner le sens, communiquer les objectifs, créer un environnement de travail bienveillant et sécuritaire pour les équipes, préparer les employés aux changements, les former et leur procurer les ressources nécessaires à la réalisation du travail des équipes (Leffingwell D., 2015; Liker & Convis, 2012; Theobald et al., 2020; Tokel et al., 2019). Le gestionnaire contribue ainsi au changement de culture. Il s'assure de l'alignement sur la vision, puis motive et inspire les gens vers l'atteinte des objectifs, mais laisse les équipes s'organiser elles-mêmes en s'assurant de leur développement (Liker & Convis, 2012; Theobald et al., 2020; Tokel et al., 2019).

Incarner le nouvel état d'esprit (*Mindset*) vise à mettre en pratique les principes des approches Lean et Agile, promouvoir les valeurs et les pratiques, coacher les comportements et agir comme mentor pour l'appropriation des nouveaux rôles. Le gestionnaire a ainsi la responsabilité de créer un environnement favorisant l'apprentissage, le droit à l'erreur, la collaboration, la prévention des conflits, la

résolution de problèmes, etc. (Tokel et al., 2019). Il devra alors mettre au premier plan les humains, les écouter, les consulter, les respecter, les mobiliser comme source de connaissance, de créativité et d'énergie (Tokel et al., 2019). Cela demande d'avoir confiance dans les gens et dans leurs compétences (Theobald et al., 2020) et de posséder d'excellentes compétences de communication en privilégiant toujours la transparence. Il devra accorder autant d'importance au sens qu'aux résultats. Bref, le gestionnaire doit faire preuve de beaucoup d'humanité et de flexibilité. Il doit mettre en place un environnement de travail qui recherchera constamment un sain équilibre entre : collaboration, performance opérationnelle et transformation. Pour ce faire, il doit être engagé vers les objectifs de l'organisation et mobiliser des compétences de savoir-être. De plus, Van der Voet et al. (2006) établissent le lien entre le leadership du supérieur immédiat dans le secteur public et l'engagement affectif des employés envers les changements. Ils soulignent également le rôle critique du gestionnaire en insistant sur les contradictions avec lesquelles il compose en raison de la complexité de l'environnement et des structures organisationnelles formelles (Van der Voet et al., 2016).

Bref, il doit être un gestionnaire au cœur des succès des transformations. Un gestionnaire qui doit adapter son style de leadership pour donner l'exemple, mener les changements et incarner la nouvelle culture, les valeurs et les principes Lean et Agile. Il s'agit d'un style de leadership du gestionnaire renouvelé qui contraste avec les caractéristiques de l'organisation bureaucratique, ce qui constitue un défi de taille pour ces acteurs organisationnels déjà hautement sollicités qui doivent composer quotidiennement avec ces contradictions.

#### ***1.1.8. Sommaire de la littérature sur les approches Lean et Agile***

Nous résumons dans la présente section nos principales observations à la lumière du recensement des écrits. D'abord, nous avons vu des organisations bureaucratiques condamnées à changer pour mieux répondre à la complexité de l'environnement et pour

mieux s'inscrire dans les valeurs actuelles de la société. Ce besoin urgent de changement se confronte aux risques de la perception par les acteurs organisationnels de trop de changements, trop rapidement. Ces risques peuvent se traduire par de la résistance aux changements et par l'épuisement émotionnel de ces acteurs qui les mènera à de l'insatisfaction, l'intention de quitter l'organisation, le cynisme et les burnouts. Les approches Lean et Agile se veulent une réponse au besoin de changement des organisations post-bureaucratiques. Or, l'implantation de ces approches qui s'opèrent à travers de multiples changements induit bon nombre de contradictions dans l'organisation bureaucratique, contradictions qui augmentent la complexité de l'implantation des approches Lean et Agile dans un tel contexte ainsi que les risques d'échec de ces implantations. Ces risques sont potentiellement accentués par les manques au niveau de la littérature sur les « *large-scale agile transformations* » dans le contexte bureaucratique. Les contradictions augmentent également la complexité du rôle du gestionnaire. Or, les gestionnaires constituent potentiellement un facteur de succès des changements, particulièrement dans le contexte public. Un gestionnaire doit donner l'exemple, mener les changements et incarner la nouvelle culture, les valeurs et les principes Lean et Agile. Ce même gestionnaire qui gère les contradictions s'assure de la continuité des opérations, continue de réaliser les tâches administratives et entretient de nombreuses relations. Il adapte aussi son style de leadership, remet son pouvoir décisionnel aux équipes, coordonne par le dialogue et la confiance et intervient sur le climat de travail. Ce gestionnaire contribue ainsi à l'évolution de la culture organisationnelle et de la philosophie de gestion, principaux facteurs de succès de l'implantation des approches Lean et Agile. Nous accordons notre attention à ce phénomène de gestion d'actualité en cherchant une réponse aux tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique. Nous nous interrogeons aussi sur le rôle du gestionnaire dans un tel contexte, sur ses moyens de concilier ses tâches et activités, même celles contradictoires. Comment le gestionnaire peut-il composer avec ce défi qui met beaucoup de pression sur ses épaules tout en transformant son rôle et ses possibilités d'intervention ?

## **Chapitre 2**

### **Cadre théorique : travail identitaire organisationnel**

Dans le premier chapitre, nous avons présenté les écrits concernant la transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile à travers de multiples changements dans des organisations bureaucratiques. Nous cherchions à mieux comprendre comment contribuer au succès de cette transition dans le contexte bureaucratique. Ce recensement nous a permis de dresser l'état de la littérature dans ces champs d'études et de faire ressortir les principales caractéristiques des approches Lean et Agile ainsi que les principaux facteurs de succès de l'implantation de ces approches. Nous en ressortons trois principaux constats. Premièrement, quoique la combinaison des approches Lean et Agile offre une réponse plus adaptée à la complexité de l'organisation bureaucratique, il n'en demeure pas moins que ces changements entraînent des contradictions qui augmentent la complexité du rôle du gestionnaire et du niveau de difficulté de l'implantation de ces approches dans l'organisation bureaucratique. Deuxièmement, le succès de ces implantations semble possible grâce à l'évolution de la culture organisationnelle et de la philosophie de gestion. Troisièmement, la tâche s'avère colossale pour le gestionnaire au cœur des succès qui doit concilier de nombreuses tâches administratives, soutenir et améliorer la performance opérationnelle, entretenir nombreuses relations humaines, mener ces transformations, donner l'exemple, gérer les tensions que ces transformations génèrent au quotidien et incarner cette nouvelle culture qui s'appuie sur des valeurs répondant à des logiques plus émotionnelles et communautaires. Afin de mieux comprendre comment se déroule l'implantation des approches de gestions Lean et Agile en contexte bureaucratique, notre objectif est de mieux comprendre comment, concrètement, le « middle » ou « frontline » manager peut intégrer l'ensemble de ces tâches et activités dans son quotidien.

C'est pourquoi, dans ce deuxième chapitre, nous présenterons la perspective du travail identitaire organisationnel (« Organizational Identity Work ») que nous utiliserons pour étudier comment les gestionnaires de proximité (« middle » ou « frontline » manager) contribuent à la transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile. À la suite de notre revue de littérature, nous préciserons notre question de recherche et introduirons le cadre d'analyse privilégié pour comprendre cette réalité des gestionnaires des organisations bureaucratiques qui vivent et implantent des approches de gestion Lean et Agile.

## **2.1. Travail identitaire organisationnel**

Dans cette section, nous nous intéresserons au travail identitaire organisationnel pouvant potentiellement nous renseigner sur les actions concrètes du gestionnaire de proximité lui permettant d'intégrer l'ensemble de ses tâches et activités au quotidien, même celles contradictoires. Nous nous pencherons d'abord sur les liens établis dans la littérature entre l'identité organisationnelle et le changement, nous aborderons plus spécifiquement l'identité organisationnelle, nous présenterons la perspective du travail identitaire (« Identity Work »), puis le travail identitaire organisationnel (« Organizational Identity Work »).

### ***2.1.1. L'identité organisationnelle et le changement***

L'identité organisationnelle est initialement définie par Albert et Whetten's (1985) comme une représentation de l'organisation partagée par ses acteurs qui est considérée comme étant : la plus centrale, relativement durable et largement distinctive (Albert & Whetten, 1985). Considérant ces caractéristiques, particulièrement la durabilité, nous avons d'abord considéré que l'identité organisationnelle menait à l'inertie de l'organisation. Comme le relèvent Ravasi et Schultz en 2006 : « Research on organizational identities indicates that events that call into question members' beliefs about central and distinctive attributes of an organization can challenge collective self-

perceptions and self-categorizations (Dutton & Dukerich, 1991; Elsbach & Kramer, 1996; Golden-Biddle & Rao, 1997). Organizational scholars have generally referred to these potentially disrupting events as “identity threats” (Elsbach & Kramer, 1996; Ginzler, Kramer, & Sutton, 1993) » (Ravasi & Schultz, 2006). Il s’agit d’une menace à contrer pour assurer la stabilité et la viabilité et ainsi répondre au besoin de cohérence et de continuité des acteurs organisationnels illustré par Weick (1995) (Ybema, 2010). Ashforth & Mael (1996) estiment qu’une trop faible identité organisationnelle mène à un manque de compréhension, chacun ayant sa propre référence pour comprendre l’environnement, les communications, etc., ce qui mène à un manque d’engagement, à de l’ambiguïté, à de la confusion et à de l’anxiété auprès de certains acteurs. Les processus décisionnels peuvent alors être affectés par la centralisation de la prise de décision (Ashforth & Mael, 1996).

En contrepartie, Ashforth & Mael (1996), en mettant en relation la stratégie et l’identité organisationnelle, exposent aussi les effets favorables de l’identité organisationnelle par rapport au changement. Ils expriment qu’une forte identité organisationnelle dépersonnalise la confiance, ce qui favorise la collaboration et améliore l’appréciation des différences. Ils expliquent que l’identité organisationnelle favorise la motivation, la création, la compréhension de sens, la valorisation des individus et leur mobilisation. Ces auteurs voient aussi l’identité organisationnelle comme un moyen de contrôle internalisé qui s’intègre et guide la pensée et les actions des individus établissant des balises comportementales. Pour ces auteurs, l’identité organisationnelle répond au besoin de constance, de cohérence et d’accomplissement des acteurs. D’autres auteurs s’intéressant à l’identité organisationnelle ont insisté sur le changement identitaire tout en soulignant l’importance de cette cohérence dans le temps et montrant la fusion du changement et de la continuité, voyant l’identité comme le maintien d’un sentiment de continuité avec un passé de soi pour soulager la « douleur » du changement (Chreim (2005), tiré de Ybema, 2010). Portant plus loin cette relation entre l’identité organisationnelle et le changement, d’autres auteurs, notamment Gioia & Thomas

(1996), Gioia et al. (2000), Ravasi et Schultz (2006) présentent une dynamique identitaire et abordent ainsi la dimension temporelle de l'identité organisationnelle.

Somme toute, pour certains auteurs, l'identité organisationnelle ne permet pas le changement et pour d'autres elle le favorise. Dans tous les cas, les liens entre l'identité organisationnelle et la prise de décision, les moyens de contrôle, le sens, les communications, la motivation, etc., ne doivent pas être ignorés dans le contexte de multiples changements comme nous le rappellent Beech, MacIntosh et McInnes (2008) ; « If those managing organizations either make simplistic assumptions about identity processes, or do not have these processes “on their radar” then their efforts to change and improve things will be likely to run into, and cause, problems of identity dynamics » (Beech, MacIntosh, & McInnes, 2008). Nous approfondissons le concept de l'identité organisationnelle dans la prochaine section.

### ***2.1.2. Identité organisationnelle***

L'identité organisationnelle répond aux questions suivantes : qui sommes-nous ? Comment sommes-nous différents des autres ? Qu'est-ce qui est le plus important pour nous ? Par son caractère central, on fait alors référence à l'âme de l'organisation où la centralité qui se représente par le cœur, l'essence, c'est-à-dire les croyances, les valeurs, les normes qui caractérisent l'organisation. Le caractère distinctif quant à lui justifie l'existence en se comparant, se distinguant et se délimitant par rapport à la compétition. La durabilité représente la substance, la signification, le support et la capacité de rester au pouvoir (Ashforth & Mael, 1996). Elsbach and Kramer (1996) précisent que les attributs centraux et distinctifs englobent les valeurs, la culture organisationnelle, le mode de performance et les produits, puis « Hatch and Schultz (1997) refers to a collective, commonly shared understanding of the organization's distinctive values and characteristics » (Oliver & Roos, 2007).

Ashforth et al. (2001) nous enseignent que dans le contexte organisationnel, il y a de multiples identités imbriquées, qu'elles soient d'ordre cognitif, émotionnel, individuel ou collectif. Il existe des identités professionnelles, du groupe, du département, de la direction, de l'organisation, des équipes transversales et de groupes informels : « tel un diamant, on doit alors comprendre comment l'identité se révèle à travers ses multiples facettes » (Ashforth, Johnson, Hogg, & Terry, 2001). Une dynamique de tension s'instaure entre ces identités imbriquées, entre la cohérence et la déviation de celles-ci et une négociation s'engage (Sveningsson & Alvesson, 2003; Thomas & Davies, 2005).

Plusieurs auteurs ont exploré d'autres tensions liées à l'identité organisationnelle en remettant en question ses caractéristiques fondamentales : centrale, distinctive et durable. D'abord, certains ont illustré le caractère négociable (plutôt qu'uniquement central) de l'identité organisationnelle. Kreiner, Hollensbe & Sheep (2006) établissent un modèle qui met en relation les demandes identitaires, les tensions identitaires, notamment entre le besoin d'inclusion et de différenciation, et les tactiques de négociation identitaire (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2006). Plusieurs autres auteurs abordent aussi la négociation au niveau du sens (A. N. N. Langlely, Smallman, Tsoukas, & Van De Ven, 2013; Sluss & Ashforth, 2008; Thomas, Sargent, & Hardy, 2011; Ybema, 2010). Le caractère distinctif de l'identité est aussi remis en cause, permettant à la fois de s'unir, portant alors un caractère inclusif (plutôt que strictement distinctif) par des processus d'association avec l'identité individuelle (Kreiner et al., 2006), entre des groupes (A. Langlely et al., 2012) et par rapport à d'autres organisations en recherchant des distinctions, mais aussi des similarités entre celles-ci (Gioia, Price, Hamilton, & Thomas, 2010). Le caractère changeable (plutôt que durable) de l'identité organisationnelle a aussi été largement exploré. D'abord, la malléabilité de l'identité organisationnelle présente l'identité comme étant suffisamment centrale pour résister aux changements, mais tout de même changeable à long terme (Ashforth & Mael, 1996). Gioia & Thomas (1996), dans le cadre d'une recherche menée auprès d'institutions d'éducation supérieure, démontrent la fluidité de l'identité, par des dirigeants qui

mobilisent l'image future projetée, souhaitée, basée sur les autres universités prospères (Gioia & Thomas, 1996).

Confrontant ainsi les caractéristiques fondamentales de la définition de l'identité organisationnelle, les horizons de la recherche sur l'identité organisationnelle s'ouvrent sur différentes perspectives. Les chercheurs mobilisent trois différentes perspectives de l'identité organisationnelle, soit celle de l'entité (ce que nous venons de présenter), qui est vue comme une caractéristique que possède l'organisation, ou celle de la narration, c'est-à-dire l'histoire racontée de l'organisation, puis celle du processus, c'est-à-dire quelque chose que l'organisation fait (A. Langley, Oliver, & Rouleau, 2020). Comme nous nous intéressons au rôle des gestionnaires de proximité dans l'implantation des approches Lean et Agile en contexte bureaucratique, cette troisième perspective sera mobilisée dans le cadre de la présente recherche, donc nous aborderons le travail identitaire (« Identity Work ») dans la section suivante.

### ***2.1.3. Travail identitaire***

Snow et Anderson (1987) ont introduit le concept de travail identitaire dans le contexte d'une recherche sur les sans-abris. Ils démontrent clairement comment la construction verbale et l'affirmation des identités personnelles se font par le biais de trois types de discours ; soit de distanciation, d'embrassement et narration fictive, pour ainsi réaliser le travail identitaire (Snow & Anderson, 1987). En 2003, la notion de travail identitaire sera redéfinie à partir d'une recherche ayant eu lieu dans une organisation comme étant : « forming, repairing, maintaining, strengthening or revising the constructions [of self] that are productive of a sense of coherence and distinctiveness » (Sveningsson & Alvesson, 2003). Selon cette définition, le travail identitaire résulte des actions concrètes de la part des acteurs pour produire un sens, une cohérence, pour construire ce qui unit et distingue les individus, le groupe, l'organisation, etc. Il constitue une réponse active des acteurs organisationnels aux dynamiques de tensions énoncées dans la section 2.1.2 et résumées dans le tableau quatre ci-dessous.

*Tableau 4 - Dynamique de tensions identitaires*

Dynamique de tensions qui s'opèrent entre...		
Cohérence	←————→	Déviations
Central	←————→	Négociable
Distinctif	←————→	Inclusif
Durable	←————→	Changeable
Caractéristique	←————→	Processus
Inclusion	←————→	Différenciation
Image de soi	←————→	Regard externe

À titre d'exemple, Thomas et Davies (2005) mettent en lumière, à l'aide d'un cas du secteur public britannique qui vit une transformation vers une organisation par projet, que les espaces laissés dans les discours corporatifs donnent de l'espace aux autres acteurs pour résister à l'identité organisationnelle, pour la négocier, pour s'en donner une signification propre qui sera plus cohérente avec leur identité personnelle. Ils démontrent ainsi l'espace de travail identitaire occupé par les individus de l'organisation (Thomas & Davies, 2005). Ce cas montre également certains avantages de ces espaces qui permettent d'accommoder l'individu et qui laissent la place à une interprétation qui tient compte de la culture locale. Ces espaces d'interprétation de l'identité organisationnelle représentent potentiellement des sources de résistance aux changements ou des zones d'interprétation favorisant la compréhension locale de l'identité organisationnelle et du sens des changements.

Le travail identitaire est d'abord vu comme la négociation de l'identité des acteurs, entre les acteurs entre eux et entre les acteurs et l'organisation. Il s'agit d'une notion qui examine l'identité en fonction du niveau individuel. Quelques auteurs vont partir de cette idée pour la situer sur le plan organisationnel. Ils parlent alors du travail identitaire

organisationnel (« Organizational Identity Work ») que nous présentons dans la section suivante.

#### ***2.1.4. Travail identitaire organisationnel***

Il existe encore peu de travaux sur le travail identitaire organisationnel. Ainsi, dans la présente section, nous en présenterons une définition ainsi que les principales recherches sur cette perspective.

Nous nous appuyerons sur la définition de Basque et Langley (2018) qui définissent le travail identitaire organisationnel « as effort engaged in by organization members individually or collectively to form, repair, maintain, strengthen or in other ways influence understandings of the central, distinctive and enduring characteristics of a specific organization. » (Basque et Langley, 2018). Cette définition s'appuie sur celle d'Albert et Whetten's (1985) de l'identité organisationnelle et sur celle du travail identitaire de Sveningsson & Alvesson, 2003. Ramenée à l'échelle organisationnelle, cette définition de Basque et Langley (2018) traduit bien la complexité et la pluralité du travail identitaire organisationnel soulignées par Watson en 2016 : « Organizational identity work is performed by a range of organizational workers, people who are extremely unlikely to share the same priorities, preferences, and interests » (Watson, 2016).

D'abord, Ybema (2010) a approfondi la dimension temporelle du discours identitaire au sein d'un journal national néerlandais dans le cadre d'une étude de cas ethnographique, réalisée lors d'une période d'observation de sept mois, par le biais d'analyse de documents corporatifs, de questionnaires soumis aux employés, etc. Elle montre que dans ce journal, les acteurs construisent, déconstruisent et reconstruisent leur identité collective dans les discours narratifs quotidiens par opposition qui crée une rupture avec

le passé pour encourager le changement. Les notions récurrentes liées au temps telles que « Ever since we... »; « When I became editor-in-chief, the paper... »; « The paper should become more... »; « We used to be..., now we are... » démontrent ainsi que le discours identitaire porte sur la tradition et la transition ainsi que sur l'héritage d'un passé commun et sur un plan élaboré pour un nouvel avenir (Ybema, 2010).

Outre le fait d'approfondir la notion temporelle du travail identitaire organisationnel, Schultz et Hernes (2012) présentent, dans une étude de cas, la mobilisation de moyens discursifs et non discursifs pour réaliser le travail identitaire organisationnel. L'étude est menée entre 2000 et 2008, chez LEGO Group, vivant deux périodes de crise, pendant lesquelles les dirigeants mobilisent directement la reconstruction de l'identité de groupe. Se basant sur une conception de la mémoire organisationnelle qui peut être considérée indépendamment de son contexte, donc réinterprétée dans le contexte du présent, les auteurs démontrent que la combinaison des différentes formes de mémoires organisationnelles, textuelle, matérielle et orale, a amélioré la profondeur de la reconstruction identitaire. Les multiples formes ont favorisé une meilleure compréhension des identités passées dans le présent et inspiré ainsi davantage l'identité future. Concrètement, les dirigeants de l'organisation réalisent le travail identitaire organisationnel en s'appuyant sur l'histoire de l'organisation, par exemple sur les anecdotes du fondateur, ses devises, le musée corporatif, des prototypes de produits, les documents corporatifs, etc. Ils mobilisent également un groupe multidisciplinaire incluant des middle managers pour travailler avec le top management sur la nouvelle stratégie et les nouvelles valeurs organisationnelles. Ainsi, ils influencent concrètement l'identité future en s'appuyant sur le passé (Schultz & Hernes, 2013).

Le travail identitaire organisationnel se fait par l'interaction entre les acteurs et les groupes comme cela est présenté par Langley et al. (2012) en effectuant l'analyse comparative de deux recherches menées indépendamment l'une de l'autre, toutes deux dans le contexte de fusion dans les hôpitaux en Alberta et au Québec. Les auteurs

présentent les différents moyens sur le plan du langage, des pratiques et des espaces ainsi que les différents acteurs qui interviennent dans le processus. La haute direction vise à renforcer la convergence en définissant les rôles, les relations, en expliquant les motivations, les valeurs, etc. Cette volonté se voit ralentie par les tentatives des groupes de rétablir leurs différences et par un besoin compensatoire du supérieur immédiat d'accommoder ces différences pour permettre aux groupes de se situer. Il s'agit d'une dynamique temporelle complexe, sur de multiples niveaux où interviennent différents acteurs dans leurs interactions quotidiennes (A. Langley et al., 2012).

Watkiss et Glenn (2016) portent quant à eux leur attention spécifiquement sur les moyens matériels. À partir des illustrations d'Apple Inc., ils établissent une théorie pour lier trois types d'éléments matériels à l'identité organisationnelle à l'aide de différents mécanismes, soit le mécanisme de catégorisation pour les produits, la symbolisation pour les artefacts organisationnels et via des répertoires performatifs pour les pratiques. Ils y démontrent que la catégorisation permet à l'organisation de se distinguer par ses produits, par ceux sur lesquels l'organisation met beaucoup d'attention, passant par exemple du producteur d'ordinateurs (Mac) vers le producteur d'appareils mobiles avec les « iP... » (iPad, iPhone, iPod). Ils présentent la symbolisation comme la façon dont les artefacts encodent les valeurs, le caractère et les attributs organisationnels en facilitant la compréhension des acteurs quant à la signification des artefacts comme le logo d'Apple qui traduit la continuité temporelle de l'esthétisme et du design de pointe ou ses magasins à la façade vitrée qui symbolisent esthétisme et avant-gardisme. Finalement, les pratiques, telles que les processus de conception, de fabrication ou de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, forgent l'identité d'Apple comme fabricant compétent de haute qualité. Ainsi, les auteurs présentent le rôle de la matérialité dans le processus de travail identitaire organisationnel (Watkiss & Glynn, 2016).

Kreiner et al. (2015) poussent plus loin le concept de la fluidité de Gioia & Thomas (1996) et soutiennent le caractère « élastique » de l'identité organisationnelle par une

étude de dix années au sein de l'Église épiscopale. En utilisant de multiples méthodes de recherche comprenant notamment 42 visites de site, 72 entrevues, le visionnement d'une centaine de vidéos, la consultation de documents audios et des centaines d'autres fichiers, ils démontrent que l'identité organisationnelle peut être vue comme flexible, élastique et changeable de manière à permettre simultanément l'adaptation et le sentiment de distinction vis-à-vis l'ensemble de valeurs qui se déploient dans le temps. En plus de mettre de l'avant le caractère changeable de l'identité organisationnelle, deux notions importantes ressortent de l'étude de Kreiner et al. (2015), soit celle du processus : « experiencing and navigating the tensions of elasticity is a type of organizational identity work (process) that changes organizational members' constructions of identity (characteristic) » et celle des tensions ; « without tension there is no elasticity » (Kreiner, Hollensbe, Sheep, Smith, & Kataria, 2015).

Dans la thèse sur la formation de l'identité organisationnelle dans le contexte entrepreneurial d'innovation ouverte, Fachin et Langley (2016) adoptent une perspective processuelle forte du travail identitaire organisationnel. Ils étudient « l'identité organisationnelle en tant que processus, plutôt que découlant des processus » qui la constituent ou la changent et estiment ainsi briser la dualité entre entité et processus en conceptualisant « endurance *as* processes » (Fachin & Langley, 2016). Ils considèrent qu'adopter une vue par processus « implies considering change and disequilibrium as the normal state of affaire » (Fachin & Langley, 2016). Dans le quatrième chapitre de cette thèse, ils approfondissent quatre processus de travail identitaire organisationnel qui semblent contribuer à concilier les tensions : « Ideological Work », « Practice Work », « Boundary Work » et « Integrative Work ». D'abord, l'« Ideological Work » regroupe toutes les conversations faisant une référence directe aux valeurs ou à l'identité, à « qui » l'organisation était, est ou sera (« Qui »). Le « Practice Work » regroupe les efforts des acteurs pour créer, maintenir ou interrompre les activités et les routines (« Quoi »). « Boundary Work » regroupe les conversations faisant référence à qui est « in » et qui est « out » par rapport au « Qui » et au « Quoi ». Finalement, l'« Integrative Work » regroupe les conversations qui visent à intégrer deux ou trois des processus

précédemment énoncés. Dans ce chapitre, « [a] cacophony of different types of organizational identity work is described, as well as the work performed to integrate these constructions over time. The article explains how a sense of stability around “who we are” and “what we do” is founded, paradoxically, on everyday confrontations with underlying tensions. » (Fachin & Langley, 2016)

Somme toute, le travail identitaire organisationnel se fait par le biais de processus et de pratiques par lesquels les acteurs mobilisent des traits de l'identité de l'organisation. Ils le font dans le but d'en construire une compréhension commune. Ce phénomène apparaît possible grâce aux tensions qui sont négociées entre différents espaces d'interprétation et d'action. Grâce à ce travail, on semble concilier certaines tensions ou mieux les tolérer. C'est pourquoi nous nous intéresserons au travail identitaire organisationnel effectué par le « middle » ou « frontline » manager. Il s'agit pour nous de voir comment ce type de travail, réalisé au quotidien par ce dernier, peut nous renseigner sur les processus et les pratiques par le biais desquels il concilie ses tâches et activités, même celles qui s'opposent.

## **2.2. Question de recherche et cadre d'analyse**

### **2.2.1. Question de recherche**

Comme le travail identitaire organisationnel se réalise à travers les interactions quotidiennes, cette perspective permet de traiter concrètement comment les acteurs composent avec des aspects intangibles de l'organisation tels que les tensions, la culture et les valeurs. De plus, le travail identitaire organisationnel est une façon d'étudier ce que font au quotidien les gestionnaires lorsqu'ils implantent des approches Lean et Agile. Cette perspective nous permettra d'étudier concrètement comment ces acteurs gèrent au quotidien les tensions induites par l'implantation des approches de gestion en

s'appuyant sur les valeurs de l'organisation. Ceci nous amène à poser la question de recherche suivante :

**Comment le travail identitaire organisationnel des gestionnaires contribue-t-il à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes ?**

Ainsi nous visons à mieux comprendre comment, concrètement, le « middle » ou « frontline » manager peut intégrer l'ensemble de ses tâches et activités au quotidien pour favoriser la transition d'une approche de gestion traditionnelle vers des approches de gestion Lean et Agile.

**2.2.2. Cadre d'analyse**

Pour notre cadre d'analyse, nous nous appuyerons sur Fachin et Langley (2016) qui se sont intéressés au travail identitaire organisationnel pour quatre principales raisons. D'abord, ce cadre les a menés à mieux comprendre comment le sentiment de stabilité de l'identité, autour de « qui sommes-nous » et « que faisons-nous », se fonde paradoxalement sur des confrontations quotidiennes avec des tensions. Comme l'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique crée des tensions et que les gestionnaires doivent les gérer dans leur quotidien à travers de nombreuses autres tâches et activités, ce cadre d'analyse nous apparaît pertinent pour aborder cet aspect central de la question de recherche. Deuxièmement, ce cadre d'analyse permet de capter un grand éventail de différents types de travail identitaire. Ceci se conjugue très bien avec l'implantation des approches Lean et Agile qui s'opère à travers de multiples changements qui touchent toutes les facettes de l'organisation telles que les valeurs, l'état d'esprit, les pratiques, les outils, la culture, etc. Troisièmement, le cadre d'analyse s'appuie sur les actions quotidiennes et concrètes des acteurs

principalement discursives, mais s'adapte très facilement à d'autres types de travaux identitaires organisationnels non discursifs. Ceci nous permet d'aborder globalement et concrètement le travail du gestionnaire, acteur central des succès/échecs de l'implantation des approches Lean et Agile. Quatrièmement et finalement, le modèle ayant été appliqué dans le contexte entrepreneurial d'innovation ouverte, nous entendons relever le défi de l'adapter à un tout autre contexte, soit celui d'une grande organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes.

Voyons plus spécifiquement les différents concepts, dimensions et indicateurs du modèle que nous adapterons de Fachin et Langley (2016). Dans un premier temps, nous présenterons les deux dimensions de la transition des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique, soit « Gérer les tensions » et « S'appuyer sur les valeurs » ainsi que les indicateurs qui nous permettront d'en faire l'analyse. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à la dimension évaluée du travail identitaire organisationnel, c'est-à-dire « Rechercher une cohérence identitaire » ainsi qu'aux quatre processus qui nous permettront d'observer cette dimension du concept de travail identitaire organisationnel. Finalement, nous illustrerons le cadre d'analyse complet à la figure 1.

#### « Gérer les tensions »

La combinaison des approches Lean et Agile offre une réponse plus adaptée à la complexité de l'organisation bureaucratique. Ces changements entraînent, malgré tout, des contradictions qui doivent être gérées par les gestionnaires à qui l'on demande déjà beaucoup, si nous pensons au fait qu'ils sont sollicités sur tous les plans, à leur charge de travail, à la performance opérationnelle, aux changements, aux tâches administratives, aux relations humaines, etc. Nous avons regroupé ce que nous estimons être les cinq principales tensions à gérer dans le contexte d'implantation des approches

Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes. Nous expliquons chacune d'elles que nous résumons par la suite dans le tableau numéro cinq.

D'abord, selon notre revue de littérature, nous comprenons qu'il y a une dualité évidente entre « bureaucratie – flexibilité ». Les approches Lean et Agile prônent la réduction des délais, l'augmentation de la fréquence et de l'adaptabilité des livraisons, l'autonomie des acteurs pour une prise de décision décentralisée, plus rapide, plus agile et mieux adaptée au contexte local. Cependant, ces demandes se font dans un contexte où le formel est la règle, où les processus administratifs sont prédominants, souvent lents, où les acteurs doivent se conformer aux règles formelles strictes, créant ainsi une tension importante entre les principales caractéristiques de la « bureaucratie » et les attentes en matière de « flexibilité ».

Deuxièmement, les travaux révèlent qu'il y a des contradictions entre l'orientation client des approches Lean et Agile qui se confrontent à l'organisation bureaucratique centrée vers l'interne, souvent en monopole ou quasi-monopole avec des considérations plus politiques ou publiques que le réel intérêt supérieur du client. Cette orientation client est davantage investie dans le secteur privé comme leur survie organisationnelle en dépend. En effet, la satisfaction des clients en matière de cout, délai, qualité, besoins opérationnels, qualifie l'orientation client de traditionnellement plus perceptible dans l'organisation privée. Cette orientation client s'observe par le travail de collaboration avec ce dernier, en étant à l'écoute du client, en gérant les processus et les produits, en flux tiré, de bout en bout, en s'arrimant à la création de valeur pour celui-ci et en simplifiant au maximum les processus pour éviter tout ce qui est superflu et qui n'apporte pas de valeur au client. Nous présentons alors cette deuxième tension sous la tension « public-privé (client) ».

Troisièmement, les approches Lean et Agile mettent de l'avant la collectivité, la collaboration, des logiques plus communautaires, des équipes multidisciplinaires autogérées et le partage des pouvoirs. On voit ces logiques par un souci de transparence, par le respect, l'entraide, la confiance, l'écoute, le soutien, le partage de connaissances et l'apprentissage collectif. L'importance de la collectivité se caractérise aussi par une gestion de proximité, une culture du consensus et des équipes autogérées qui partagent le pouvoir décisionnel. Or, l'organisation bureaucratique est reconnue pour la structure hiérarchique, les silos organisationnels, la centralisation des pouvoirs et l'utilitarisme des relations, ce que nous regroupons sous le terme de l'individualisme étant donné que ces caractéristiques isolent l'individu et favorisent la concurrence interne. Nous estimons donc une tension « individualisme-collectivité ».

Quatrièmement, nous supposons que la transition Lean et Agile s'opère à travers de multiples changements qui touchent toutes les facettes de l'organisation. Ces changements sont gérés par les gestionnaires qui accompagnent les équipes à travers ceux-ci et encouragent l'amélioration continue à tous les égards : processus, compétences, savoir-être, etc. Ces continuelles nouveautés se confrontent à la grande standardisation des activités de l'organisation bureaucratique et aux processus et règles formelles difficilement muables. De plus, la logique utilitaire va insister sur l'optimisation du temps et des investissements mettant une pression opérationnelle soutenue n'accordant pas le temps et l'attention nécessaire à la gestion de ces changements, ni à l'accompagnement des gestionnaires et employés pour composer avec ces changements. Cette quatrième tension est libellée « continuité-changement ».

Cinquièmement, les approches Lean et Agile s'appuient sur des logiques plus humaines et émotionnelles en insistant sur un climat de travail sécuritaire qui repose sur le respect, l'écoute, la bienveillance pour se donner le droit à l'erreur et privilégier l'accompagnement et le développement des individus. Nous pourrions l'observer par un gestionnaire qui coordonne par le dialogue, mise sur l'engagement, la mobilisation et la

responsabilisation des employés. Ce gestionnaire investira également son développement personnel, partagera sa vision et misera sur l'inspiration de ses équipes. Ses équipes nivelleront leur charge de travail pour établir un rythme durable favorisant le long terme et la créativité. En contrepartie, l'organisation bureaucratie est reconnue pour centraliser les contrôles, l'autorité et la prise de décision, le tout dans un contexte d'optimisation utilitaire et rationnelle. Ce sont tous des éléments de l'organisation bureaucratique suffisamment ancrés pour faire agir les acteurs sans considération humaine qui pourrait être perçue comme faible ou inutile aux yeux de cette logique utilitaire et rationnelle. Ceci se traduit notamment par l'impersonnalité des règles formelles strictes. Ceci nous mène alors à la contradiction de deux logiques qui nous paraissent s'opposer : « rationalité – humanité ».

**Tableau 5 - Description des indicateurs « Gérer les tensions »**

Description	Indicateurs			Description
	Catégorie	Tensions	Catégorie	
Règles formelles strictes Les acteurs doivent se conformer aux règles Les règles ne tiennent pas compte de l'extérieur Processus administratifs prédominants Lenteur des processus administratifs	Bureaucratie	←→	Flexibilité	Diminuer les délais de livraison Augmenter la fréquence de livraison Augmenter l'adaptabilité des livraisons Prise de décision décentralisée plus locale et rapide Autonomie des acteurs
Monopole ou quasi-monopole Considérations plus politiques ou publiques Tourné vers les besoins de l'interne Conservatisme	Public	←→	Privé (client)	Orientation clients (Création de valeur) Satisfaction des clients (Coût, qualité, délais, etc.) À l'écoute des besoins opérationnels du client Travaille en collaboration avec le client La survie organisationnelle en dépend En flux tirés sur les réels besoins des clients Simplicité et optimisation de processus Gestion des processus et produits de bout en bout
Structure hiérarchique Silos organisationnels Centralisation des pouvoirs Utilitarisme des relations Compétition	Individualisme	←→	Collectivité	Collaboration et travail d'équipe Transparence Concensus Confiance Proximité de gestion avec l'équipe À l'écoute et en soutien aux équipes Équipes multidisciplinaires autogérées Prise de décision décentralisée (pouvoir partagé) Logique plus communautaire d'entraide Partage de connaissances et apprentissage collectif
Standardisation des activités Processus administratif quasi immuables (inertie) Règles formelles quasi immuables (inertie) Pression opérationnelle de livraison continue	Continuité	←→	Changement	Multiples changements Touchent toutes les facettes de l'organisation Gestion de ces changements Accompagner les équipes dans les changements Vise à continuellement s'améliorer Innovation, expérimentation, progrès
Imputabilité et autorité des gestionnaires Décision centralisée Contrôle centralisé Optimisation suivant une logique utilitaire Impersonnalité des règles formelles strictes	Rationalité	←→	Humanité	Climat de travail sécuritaire Écoute, respect et bienveillance avec les gens Droit à l'erreur et accompagnement Coordination basée sur le dialogue Engagement des employés Mobilisation des employés Responsabilisation des employés Développement de compétences des employés Développement personnel Charge de travail nivelée pour un rythme durable Partage de vision et inspiration Créativité

**« S'appuyer sur les valeurs »**

La dimension des valeurs représente un aspect important de l'implantation des approches Lean et Agile. Comme nous l'avons vu, la mobilisation et l'évolution de la culture et de la philosophie de gestion constituent des facteurs de succès des implantations Lean et Agile. La culture et la philosophie de gestion se traduisent en grande partie par des valeurs qui sont partagées, démontrées, discutées, etc., et ce, dans le contexte bureaucratique, dans des organisations souvent à longue histoire, portant des

valeurs fortes, avec des employés qui restent longtemps, voire toute leur carrière, perpétuant ainsi les valeurs et l'histoire. Les valeurs Lean, Agile et organisationnelles doivent cohabiter et mieux s'intégrer et fusionner. Nous observerons comment ces valeurs servent aux gestionnaires dans leurs tâches et activités complexes et parfois contradictoires. Nous examinerons comment les gestionnaires s'appuient sur ces différentes valeurs. Pour ce faire, nous avons ciblé six principaux groupes de valeurs répartis de la façon suivante, également présentés au tableau numéro six qui suit.

D'abord, nous nous pencherons sur les valeurs liées à la société et à l'histoire plus générale dans laquelle l'entreprise évolue : « valeurs historiques québécoises ». Plus spécifiquement, les valeurs historiques et québécoises découlent de l'influence clérical-nationaliste qui s'appuie sur la religion catholique et le mode de vie rural, ce qui se traduit par la grande famille québécoise et l'importance capitale de la communauté et du bien commun. Elles se dévoilent également par l'influence du néonationalisme qui fonde le peuple québécois en misant sur l'appartenance au territoire, sur la maîtrise de la langue française, sur l'affirmation de la nation par une intervention économique, sociale et culturelle de l'État québécois. Finalement, un quatrième élément pour observer les valeurs historiques québécoises est celui de l'influence de l'émancipation d'un peuple minoritaire visant à améliorer les conditions de vie de la population québécoise. Nous verrons ensuite les valeurs organisationnelles, c'est-à-dire les valeurs officiellement véhiculées par l'organisation.

La valeur centrale des approches Lean et Agile, soit celle de l'orientation client, sera au cœur de nos observations. Nous regarderons comment les gestionnaires s'appuient sur la création de valeur pour le client au sein de l'organisation. Ainsi, la « Valeur pour le client » regroupera tout ce qui insiste sur l'importance du client, sur la synchronisation avec ses besoins, sur la priorisation avec le(s) client(s), la compréhension de ses réels besoins ainsi que la signification et la création de cette réelle « valeur ».

La « collaboration » est aussi au cœur des deux approches. Ainsi, dans cette catégorie, nous examinerons tout ce qui favorise le partage d'idées, de connaissances, de responsabilités et des pouvoirs, notamment le respect, la bienveillance, le climat de travail sécuritaire, etc. Le leadership authentique qui motive et favorise la dynamique des équipes autogérées, notamment en prévenant les conflits, en communiquant avec transparence et en misant sur la mobilisation des employés et des équipes.

L'« adaptation » traduisant l'agilité, la réactivité et la flexibilité recherchées par les approches nous servira à considérer ce qui la favorise. Nous examinerons alors comment les gestionnaires s'appuient sur cette valeur d'adaptation pour concrétiser les pratiques, afin de s'adapter aux humains par des logiques plus émotionnelles, pour lui-même s'adapter aux demandes changeantes, aux nouveaux contextes et pour favoriser les transitions au sein de l'organisation. Il s'agit d'un leadership doté d'une forte intelligence émotionnelle qui donnera l'impulsion au changement, communiquera le sens, préparera et accompagnera les employés dans l'adaptation aux changements et aux contextes.

L'« amélioration », fondement du Lean qui s'avère aussi important dans les approches Agile, sera considérée par rapport au développement personnel des gestionnaires, au développement des employés (formation, coaching, mentorat, etc.) et à l'amélioration des processus, approches et pratiques au sein de l'organisation. Nous regarderons comment cette valeur d'amélioration est mobilisée dans le contexte de l'implantation, pour favoriser l'apprentissage organisationnel et collectif pour ainsi contribuer à l'évolution des autres acteurs organisationnels et à l'amélioration de l'organisation.

**Tableau 6 - Description des indicateurs « S'appuyer sur les valeurs »**

Indicateurs	Description
Historique québécoise <a href="https://www.recitus.qc.ca/">https://www.recitus.qc.ca/</a>	Clérico-nationalisme Canadien-Français qui s'appuie sur la religion catholique et le mode de vie rural Néonationalisme québécois qui fonde l'identité sur l'appartenance au territoire et la maîtrise de la langue française Affirmation de la nation par une intervention économique, sociale et culturelle de l'État québécois Émancipation d'une nation minoritaire visant à améliorer les conditions de vie de la population québécoise
Organisationnelle <a href="https://www.hydroquebec.com/data/documents-donnees/pdf/plan-strategique-aide-memoire.pdf?v=2019-12-05">https://www.hydroquebec.com/data/documents-donnees/pdf/plan-strategique-aide-memoire.pdf?v=2019-12-05</a>	Adapté au terrain de recherche : valeurs d'Hydro-Québec énoncées dans leur plan stratégique 2020-2024 Fierté Innovation et audace Performance, Respect Intégrité et authenticité Esprit d'équipe
Valeur pour le client	Importance du client Synchronisation avec ses besoins Priorisation avec le(s) client(s) Compréhension de ses réels besoins Signification et la création de cette réelle « valeur »
Collaboration	Partage de connaissances Partage de responsabilités Partage des pouvoirs Respect, bienveillance, écoute, consultation, confiance et climat sécuritaire Leadership authentique qui privilégie la transparence, motive, prévient les conflits et inspire la collaboration Équipes autogérées qui s'organisent
Adaptation	Agilité, réactivité et flexibilité Adaptation pour concrétiser les pratiques S'adapter aux humains par des logiques plus émotionnelles Leadership doté d'une forte intelligence émotionnelle Leader qui donne l'exemple en s'adaptant aux demandes changeantes et au contexte Leader donne l'impulsion au changement, le sens, le communique, ... prépare les employés Lui-même s'adapter aux nouveaux contextes Favoriser les transitions au sein de l'organisation.
Amélioration	Développement personnel des gestionnaires Développement des employés ; formation, coacher les comportements, mentorat, ... Amélioration des processus Amélioration des approches Amélioration des pratiques au sein de l'organisation Apprentissage collectif Leader qui accorde autant d'importance au sens qu'aux résultats

« Rechercher une cohérence identitaire »

Rechercher une cohérence identitaire représente selon nous une dimension essentielle dans le contexte de multiples changements et de tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique que nous allons étudier. La cohérence étant vue comme un besoin fondamental de l'humain et une façon de mieux comprendre et intégrer les changements, nous estimons que cette dimension du travail identitaire organisationnelle s'avère cruciale pour notre question de recherche. Afin de

l'observer, en nous appuyant sur le cadre d'analyse de Fachin et Langley (2016), nous avons pensé retenir les trois processus de travail identitaire organisationnel et un quatrième processus visant l'intégration des trois précédents : « Ideological Work », « Practice Work », « Boundary Work » et « Integrative Work ». Puis, nous les avons bonifiés pour y inclure également les moyens non discursifs. Tel que résumé dans le tableau sept ci-dessous, l'« Ideological Work » correspond à l'ensemble des activités, discursives ou non, faisant une référence directe aux valeurs ou à l'identité, à « qui » l'organisation était, est ou sera (« Qui »). Le « Practice Work » correspond à l'ensemble des activités, discursives ou non, faisant référence à ce qu'elles sont légitimées de faire ou non, et à la façon de le faire ou non, en cohérence avec qui l'organisation était, est ou sera (« Quoi »). Le « Boundary Work » renvoie aux activités, discursives ou non, faisant référence à qui est « in » et qui est « out » par rapport au « Qui » et au « Quoi ». Finalement, l'« Integrative Work » regroupe les activités, discursives ou non, visant à intégrer deux ou trois des processus précédemment énoncés. Nous observerons comment ces processus sont mis en œuvre par les gestionnaires auprès de leurs partenaires et surtout auprès de leurs équipes de travail.

**Tableau 7 - Description des indicateurs « Rechercher une cohérence identitaire »**

<b>Indicateurs</b>	<b>Description</b>
« Ideological Work »	L'ensemble des activités, discursives ou non, faisant une référence directe aux valeurs ou à l'identité, à « qui » l'organisation était, est ou sera (« Qui »)
« Practice Work »	L'ensemble des activités, discursives ou non, faisant référence à ce qu'ils sont légitimés de faire ou non, et à la façon de le faire ou non, en cohérence avec qui l'organisation était, est ou sera (« Quoi »)
« Boundary Work »	L'ensemble des activités, discursives ou non, faisant référence à qui est « in » et qui est « out » par rapport au « Qui » et au « Quoi »
« Integrative Work »	L'ensemble des les activités, discursives ou non, visant à intégrer deux ou trois des processus précédemment énoncés

Les trois dimensions du modèle ainsi que leurs indicateurs respectifs sont présentés dans le cadre d'analyse complet illustré à la figure 1 ci-dessous.

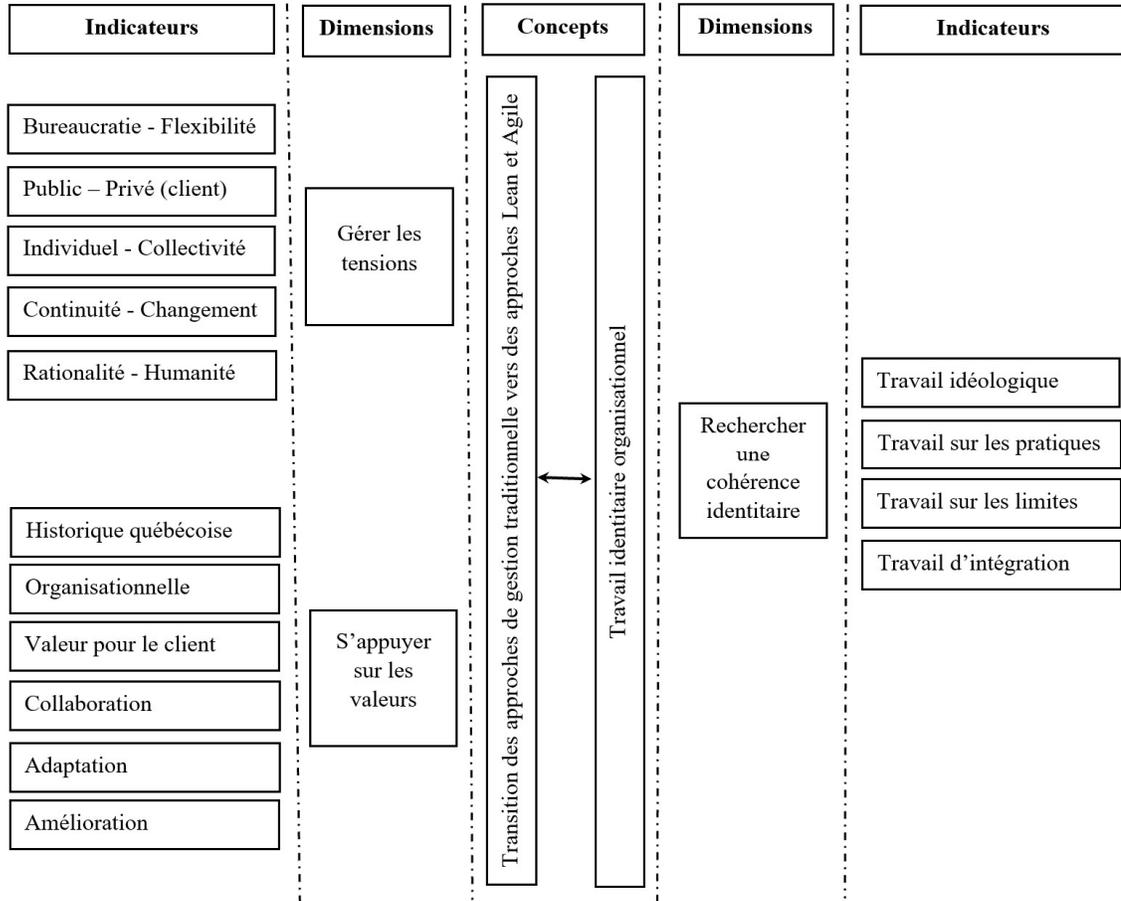


Figure 1 - Cadre d'analyse



## **Chapitre 3**

### **Méthodologie**

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté notre objet d'étude : la transition des approches traditionnelles vers des approches Lean et Agile à travers de multiples changements dans l'organisation bureaucratique, ainsi que l'approche théorique privilégiée pour l'étudier : le travail identitaire organisationnel. Nous avons ensuite dressé le cadre conceptuel. Nous exposerons dans le présent chapitre la méthodologie de recherche utilisée afin de répondre à notre question de recherche. Nous présenterons le choix de notre terrain de recherche, c'est-à-dire l'organisation dans laquelle nous procéderons à la collecte de données pour observer et analyser le phénomène. Nous relaterons ensuite la méthode de recherche, le choix et la constitution de l'échantillon, plus spécifiquement la méthode de cueillette de données. Enfin, nous décrirons comment nous avons analysé les données.

#### **3.1. Le choix de l'organisation**

Afin de réaliser notre recherche, nous cherchions une organisation bureaucratique, idéalement du secteur public, pour mieux marquer les caractéristiques bureaucratiques et ainsi mieux observer les contrastes, à forte dimension identitaire, en cours de déploiement des approches Lean et Agile. Nous avons eu l'opportunité d'effectuer notre recherche chez Hydro-Québec qui répondait aux premiers critères organisationnels en tant qu'organisation parapublique, bureaucratique, de plus de 20 000 employés. La dimension identitaire est incontestablement importante avec ses 75 ans et plus d'histoire et la relation particulière de cette société d'État avec l'histoire du Québec. De plus, Hydro-Québec est reconnu pour avoir une majorité d'employés qui y font leur carrière, les employés avec beaucoup d'ancienneté ayant bien intégré les dimensions culturelles, les valeurs, etc., et donc l'identité organisationnelle, ce qui sera aussi pertinent dans le cadre de cette recherche.

De plus, Hydro-Québec a placé au cœur de son plan stratégique 2020-2024 quatre stratégies, dont deux ont particulièrement attiré notre attention : « Centrer notre culture sur les clients et la santé et sécurité » ainsi qu'« [a]méliorer en continu notre performance opérationnelle ». Cette dernière stratégie repose notamment sur le numérique et le déploiement d'un nouveau système de gestion tel que décrit dans la vidéo officielle explicative « Stratégie 4 : Améliorer en continu notre performance opérationnelle » disponible sur le site internet d'Hydro-Québec (Hydro-Québec, 2019c). Ce système de gestion est décrit par David Murray, chef de l'innovation et vice-président exécutif du moment dans cette vidéo, comme un « système de gestion (est) au service des employés, une courroie entre la gestion et les employés, pour aller chercher des pistes d'amélioration ». Ce système permet d'« aller chercher le plein potentiel partout dans l'organisation, briser les silos entre les organisations (internes), chercher les efficiences entre les organisations (internes). » Il explique ce qui est visé par ce système de gestion, « se rapprocher de nos employés, ils les ont les solutions, ils les ont les idées, donc de travailler ensemble à mettre ce beau travail de collaboration entre nos employés et nos gestionnaires. Avoir des gestionnaires encore plus présents sur le plancher ou directement avec nos employés, comprendre les situations, prendre les bonnes solutions, ce qui va nous permettre de résoudre ce que nos employés vivent au quotidien, ça va être gagnant pour tous les Québécois. ». Il explique notamment que la moitié des 1600 « cellules » ont été déployées et qu'il en reste la moitié à déployer. Jumelé en plus à une culture centrée sur les clients, nous reconnaissons amplement l'inspiration des approches Lean et Agile faisant l'objet de notre étude.

Plus spécifiquement, nous avons eu l'opportunité de cibler la vice-présidence des technologies de l'information et des communications qui sont au cœur du virage numérique et de l'implantation des approches Lean et Agiles. En effet, en soutien à ces deux stratégies, cette vice-présidence, qui compte près de 2000 employés, a déployé de multiples changements pour réorganiser sa structure par produit technologique, pour déployer l'agilité en s'inspirant notamment du modèle Scaled Agile Framework (SAFe) et en orchestrant le virage numérique de l'organisation. Le secteur des technologies de

l'information est d'autant plus pertinente étant donné la très forte demande de cette expertise, la compétition entre les employeurs sur le marché, la très grande variété des employeurs ainsi que le caractère dynamique et innovant de cette industrie. Cette organisation, et encore plus spécifiquement cette vice-présidence, ont satisfait amplement l'ensemble des critères recherchés pour obtenir un terrain valable considérant notre question de recherche.

### **3.2. La méthode de recherche**

Pour bien comprendre comment le travail identitaire organisationnel réalisé par les gestionnaires contribue à la transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches de gestion Lean et Agile, une compréhension fine et contextualisée s'avère nécessaire. L'ethnographie se trouve être l'approche la plus efficace considérant l'action naturelle, spontanée et quotidienne du processus analysé. L'ethnographie aurait aussi pour avantage de saisir des comportements et des événements sur le vif, de recueillir du matériel non suscité par le chercheur et la sincérité des comportements, moins contrôlés que le langage (Van Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017). Toutefois, cette méthode n'était pas possible dans les contraintes de temps imposées pour la réalisation de ce travail de recherche d'environ six (6) à douze (12) mois.

Devant ce constat, nous avons privilégié des entretiens semi-directifs. L'entretien permet habituellement de retirer des données suffisamment riches et nuancées pour analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements, le processus d'actions et les dimensions sociales et individuelles (Van Campenhoudt et al., 2017). En contrepartie, cette technique de collecte de données demande beaucoup d'aptitudes interpersonnelles pour créer le lien et le climat de confiance nécessaires avec l'interlocuteur, la souplesse de cette méthode pouvant aussi insécuriser, particulièrement un chercheur inexpérimenté. De plus, une connaissance suffisamment approfondie du domaine est nécessaire pour bien saisir le message de l'interlocuteur, bien le

contextualiser pour adéquatement diriger l'entretien (Van Campenhoudt et al., 2017). Ceci est d'autant plus vrai pour les entretiens semi-directifs qui reposent sur des questions-guides, plutôt ouvertes, qui ne seront pas nécessairement toutes posées dans la mesure où la personne interviewée aborde les sujets. Il y aura donc beaucoup d'adaptation de la part du chercheur pour avoir une conversation la plus naturelle possible tout en atteignant les objectifs pour chacun des sujets. Nous avons mis en place le maximum de conditions gagnantes pour contrer les limites de cette méthode. D'abord, pour nous enquérir du contexte et avoir une meilleure compréhension contextualisée des propos de nos interlocuteurs, nous avons eu trois rencontres avec des gestionnaires de l'organisation concernée. Nous avons consulté des documents corporatifs fournis par ces derniers en lien avec les multiples changements en cours. Nous avons également consulté plusieurs documents publics de l'organisation pour saisir l'implication stratégique de ces changements, ainsi que la culture et les valeurs de l'organisation. Pour acquérir le maximum d'expérience dans la réalisation d'entretien individuel, nous avons réalisé plusieurs simulations, dont une avec un gestionnaire de l'organisation concernée. De plus, nos expériences professionnelles passées ont permis de bien saisir le contexte organisationnel, bureaucratique et managérial. Ces expériences ont d'ailleurs accentué notre souci de neutralité et d'objectivité, puisque nous sommes conscients de notre propre subjectivité ainsi que de l'impact de cette subjectivité sur les données recueillies : « interviews involve active interactions (Potter & Wetherell, 1987) and “coconstruction of interviewer and interviewee subjectivities” (Ashcraft & Mumby, 2004: 104). Thus, they are active (rather than static) interactions involving co-construction. » (Kreiner et al., 2015) Dans le cadre des entrevues, les reformulations et questions se voulaient le plus neutres et objectives possible. De plus, un journal de bord a permis de noter les observations personnelles après chaque entretien pour ressortir les éléments subjectifs et en prendre conscience, favorisant ainsi la distance et l'objectivité.

### **3.3. L'échantillon**

La collecte de données a été effectuée auprès d'un échantillon de gestionnaires de la vice-présidence des technologies de l'information et des communications. Cette vice-

présidence a été sélectionnée considérant qu'elle est au cœur du virage numérique et du déploiement des approches Lean et Agile, en plus d'être un secteur d'activité dynamique, innovant et grandement en demande favorisant la liberté des acteurs. L'approche de gestion étant au cœur de notre étude, les gestionnaires nous sont apparus comme des candidats de choix pour mobiliser le travail identitaire organisationnel. Nous avons demandé la liste de tous les gestionnaires d'une direction principale de la vice-présidence comprenant le nom, l'adresse courriel, l'équipe d'appartenance, la direction à laquelle il se rattache, l'exposition ou non aux multiples changements et le nombre d'années d'ancienneté. Un courriel d'introduction au projet a été envoyé à tous ces gestionnaires par une personne-ressource dans l'organisation en précisant que pour des raisons de confidentialité, le chercheur allait communiquer directement avec les répondants potentiels (annexe D). Cette façon de faire visait à garder confidentiel le nom des personnes qui refuseraient de participer, ainsi que le nom des participants pour assurer leur anonymat.

Ainsi, quinze gestionnaires vivant directement de multiples changements dans la vice-présidence sélectionnée ont été ciblés. Nous estimions que le nombre de quinze répondants était suffisant dans le cadre de notre projet de recherche pour constituer un échantillon caractéristique de la population. Dans un premier temps, Campenhoudt et al. (2016) mentionnent que dans le cadre d'entrevues semi-directifs telles que nous employons, le nombre habituel d'entretiens est de quelques dizaines de personnes seulement. Le concept de saturation présenté par ces mêmes auteurs a aussi pu être observé dans nos entrevues : à compter d'environ la huitième entrevue, le contenu des réponses n'apportait plus autant de nouveaux éléments. Dans ce contexte d'entretiens semi-directifs d'une quinzaine de répondants, nous avons diversifié au maximum la sélection des répondants. Puisque la dimension identitaire est au cœur de notre recherche, nous avons considéré des gestionnaires ayant plus de dix années d'ancienneté chez Hydro-Québec, ce qui excluait seulement 15% des gestionnaires sur la liste reçue. Nous avons privilégié le maximum de diversité en sélectionnant parmi eux quatre équipes différentes, neuf hommes et sept femmes, dont dix « middle managers » et cinq

« frontline managers ». Les « frontline managers » sont des gestionnaires qui ne gèrent pas des gestionnaires, mais uniquement des professionnels. Les « middle managers » sont des gestionnaires intermédiaires, de deux types : les gestionnaires hiérarchiques qui ont la responsabilité hiérarchique des ressources, puis les gestionnaires matriciels qui ont la responsabilité des livrables de leurs cellules de travail dans lesquelles travaillent des employés et d'autres gestionnaires en mode matriciel. Un courriel a été envoyé à quinze répondants potentiels; il est présenté à l'annexe E. Parmi ceux-ci, une personne était absente pendant toute la période de collecte de données comme son message d'absence du bureau l'indiquait, nous avons donc sollicité un seizième candidat potentiel pour obtenir notre échantillon de quinze répondants. Tous les autres répondants potentiels sollicités ont accepté volontairement de participer au projet de recherche. Dans la dernière semaine de collecte de données, deux répondants ont dû pour des raisons personnelles ou de conflit d'horaire déplacer ou annuler le rendez-vous. Considérant le contenu déjà recueilli dans les autres entrevues, la saturation des réponses, l'échéancier du projet et la possibilité d'obtenir des compléments d'information ou des précisions des répondants en cours d'analyse, nous avons poursuivi la démarche avec treize répondants. Les tableaux suivants résument la répartition des répondants et des données recueillies.

**Tableau 8 - Répartition de l'échantillonnage et des données**

Échantillon N = 13					
En provenance de quatre (4) équipes distinctes					
Caractéristiques	Homme	Femme	Frontline manager	Middle manager	Total
Nb de répondants	7	6	5	4	13
Nb de pages d'entrevues	188	129	139	178	317
Nb de minutes d'entrevues	480	361	383	477	841

### **3.4. Cueillette de données**

Les informations ont été recueillies dans le cadre de ces entretiens individuels en s'appuyant sur un guide d'entrevue composé d'une série de questions ouvertes suivant cinq grands thèmes : présentation du répondant, les changements dans votre direction, la manière dont vous les gérez, le leadership dans le changement et votre vision d'avenir. Le guide d'entrevue est présenté à l'annexe F. La présentation du répondant visait à connaître le répondant et son parcours, à capter d'emblée certaines dimensions identitaires, et surtout à établir le lien et à instaurer un climat de confiance par une écoute attentive, empathique et bienveillante. La section sur les changements avait pour objectif de comparer l'implantation des approches Lean et Agile dans la pratique par rapport à ce que nous avons retenu de la littérature. La section sur la manière dont les gestionnaires gèrent ces changements visait à mesurer l'impact d'une telle transition des approches de gestion sur le rôle de gestionnaire dans leur quotidien, de leur perspective. La quatrième section sur le leadership avait pour principal objectif de comprendre comment les gestionnaires mettent en pratique leur rôle et ainsi comment ils mobilisent le travail identitaire organisationnel. Finalement, la vision d'avenir permettait surtout d'observer la continuité identitaire dans le temps. La perspective globale de l'entretien visait à comprendre comment le passé, le présent et le futur sont mobilisés, par quels moyens concrets dans le quotidien des gestionnaires.

Ces sujets ont été abordés dans le cadre de quinze rencontres individuelles, d'une durée d'environ une à deux heures, par le biais de vidéoconférences enregistrées et intégralement retranscrites pour fins d'analyse. Quoique les sujets abordés ne comportent pas de grands risques pour les gestionnaires habitués de traiter de ces sujets dans leur quotidien, toutes les précautions en matière d'éthique et de confidentialité ont été prises. D'abord, nous avons obtenu le consentement de l'organisation pour participer à notre projet de recherche et pour publier le nom de l'organisation dans le présent document (annexe G). Nous nous sommes engagés à assurer la protection, la sécurité et la confidentialité des données. À cette fin, nous avons signé le formulaire d'engagement de confidentialité présenté à l'annexe H et en avons informé les répondants. Nous avons

mis en place toutes les mesures nécessaires pour assurer cette confidentialité à chacune des étapes du projet de recherche. La collecte de données s'est faite dans un endroit privé et strictement confidentiel. Avant d'amorcer chacune des entrevues, nous avons expliqué le contenu du formulaire de consentement disponible à l'annexe I qui était aussi joint à l'invitation de la rencontre. Les répondants ont tous donné leur accord pour participer volontairement au projet de recherche et pour nous permettre d'enregistrer la vidéoconférence en confirmant leur accord verbalement, confirmations qui ont été captées et conservées sur chacun des enregistrements et sur le formulaire qui a été documenté en conséquence pour chaque participant. Les enregistrements des vidéoconférences et les autres documents pouvant compromettre l'identité des répondants ont tous été conservés sur un disque externe verrouillé par un mot de passe et entreposé dans un endroit sûr. La retranscription des entretiens qui a permis l'analyse s'est faite à partir du numéro de candidat. Aucun nom n'apparaît dans les documents d'analyse ni dans les documents publics. De plus, toutes les dispositions sont prises pour la conservation et éventuellement la destruction des données. Toutes ces mesures ont d'ailleurs été revues par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal qui a approuvé le présent projet de recherche comme l'atteste le document d'approbation à l'annexe J.

### **3.5. L'analyse des données**

Les treize entretiens individuels ont été intégralement retranscrits, constituant près de 320 pages de narratif en Times New Roman, 12, double interligne. L'analyse de ces données a été effectuée en trois grandes étapes : organisation des données, analyse et comparaison avec le modèle théorique. D'abord, rappelons-nous que notre objectif était de comprendre comment le travail identitaire organisationnel fait par le gestionnaire peut nous renseigner sur les processus et les pratiques par le biais desquels il concilie ses tâches et activités, même celles qui s'opposent, et ce, dans le but de comprendre comment la recherche d'une cohérence identitaire lui permet de gérer les tensions et de s'appuyer sur les valeurs et de voir l'effet de ces comportements sur l'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique avec des valeurs fortes.

Premièrement, nous avons organisé les données de manière à les découper et les classer assez finement tout en identifiant si les propos proviennent d'un middle manager avec relation hiérarchique ou matriciel ou un frontline manager. Ainsi, nous avons procédé à un exercice de codages pour chacune des entrevues. Pour chacune des entrevues, en débutant avec celles qui nous apparaissaient plus complètes, nous avons codé le contenu de l'entrevue. Pour les six premières entrevues, nous avons aussi effectué un résumé des éléments marquants pour organiser les idées principales autour de thématiques pertinentes. Pour l'ensemble des treize entrevues, nous avons identifié 3785 codes. À l'aide d'un tableau croisé dans Excel, nous avons rassemblé certaines redondances pour ressortir 3584 codes distincts à organiser. À l'aide des résumés de six entrevues, nous avons identifié 228 mots clés répartis dans 41 regroupements, puis en 8 catégories. Avec cette structure préliminaire, nous avons dû exclure quatre mots clés qui étaient trop larges pour nous permettre d'atteindre notre objectif, mais les 224 autres mots clés nous ont permis de regrouper 1547 codes. À nouveau à l'aide d'un tableau croisé, nous avons validé la répartition des codes dans les regroupements et catégories préliminaires. Avec cet exercice de validation, nous avons consolidé certains regroupements qui étaient moins volumineux pour réviser nos regroupements à 25 regroupements dans 5 catégories et réorganiser en conséquence les 1547 codes. Pour les 2037 codes restants (3584-1547), nous les avons répartis manuellement dans les 25 regroupements pour classer ainsi 2006 codes, puis 31 codes ont été rejetés. Le premier index analytique présente la répartition finale des 3553 codes dans les 25 regroupements et 5 catégories.

Deuxièmement, nous avons identifié les propos qui mettent de l'avant les différentes tensions ainsi que ceux qui démontrent comment le gestionnaire s'appuie sur les valeurs. Pour nous guider dans cette démarche et nous assurer de notre constance et uniformité dans la classification, nous nous sommes appuyés sur les tableaux cinq et six qui décrivent chacun des indicateurs dans la section 2.2.2. « Gérer les tensions » et

« S'appuyer sur les valeurs ». Nous y avons ajouté une catégorie dans les tensions pour regrouper principalement des difficultés associées à une vision floue et une trop grande quantité de changements simultanés. Sur le plan des valeurs, l'« autonomie » a été ajoutée comme elle était fréquemment mobilisée, mais cette valeur n'avait pas été prévue dans le modèle initial.

Dans un troisième temps, nous avons analysé le codage inductif initial ainsi que le second codage déductif directement appuyé sur le cadre théorique légèrement adapté. Nous avons identifié les groupes de gestionnaires qui présentaient des tendances distinctes. Pour chacun de ces groupes de gestionnaires, nous avons ressorti les regroupements de codes prédominants, les principales tensions ainsi que les valeurs qu'ils mobilisent le plus fréquemment, pour en venir aux types de travail identitaire organisationnel qu'ils effectuent. Cette répartition des codes, des tensions et des valeurs est présentée à l'index analytique pour chacun des groupes de gestionnaires. Cette approche nous a permis de faire ressortir ce qui diverge ou non du cadre tout en laissant nos horizons ouverts sur les réels propos des répondants. Cette approche s'est avérée concluante pour une analyse complète et objective. Les résultats de cette analyse sont présentés au chapitre 4 « Analyse des résultats ».

## **Chapitre 4**

### **Analyse des résultats**

Le présent chapitre vise à exposer l'analyse des résultats effectuée dans le but de répondre à la question de recherche, soit : « Comment le travail identitaire organisationnel des gestionnaires contribue-t-il à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes ? ». Ainsi, nous amorçons le chapitre par la présentation d'Hydro-Québec pour établir son caractère bureaucratique avec des valeurs fortes. Nous enchaînons avec le contexte des implantations des approches Lean et Agile dans le contexte spécifique de l'organisation. Nous adoptons la même approche dans ces deux premières sections, c'est-à-dire que nous cherchons à corroborer et enrichir la perspective organisationnelle officielle avec la perception des gestionnaires qui y travaillent. Troisièmement, nous expliquerons comment le travail identitaire organisationnel des gestionnaires contribue à la gestion des tensions induites par l'implantation de ces approches de gestion. Pour ce faire, nous présenterons l'analyse de trois groupes de gestionnaires, en expliquant leur contexte particulier, les principales tensions perçues par ces derniers ainsi que le travail identitaire organisationnel qu'ils réalisent pour gérer ces tensions.

#### **4.1. Hydro-Québec**

La présente section 4.1. a pour objectif de présenter Hydro-Québec dans le but d'établir son caractère bureaucratique, de confirmer s'il s'agit d'une organisation ayant des valeurs fortes et de souligner les principales caractéristiques centrales, distinctives et durables mises à l'avant plan dans cette présentation. Pour ce faire, nous préciserons la connaissance générale de l'organisation à la section 4.1.1. avec la présentation officielle de l'organisation à travers son histoire. Nous présenterons par la suite, à la section 4.1.2., notre analyse des analogies développées par les répondants pour décrire leur

perception d'Hydro-Québec et de ce que c'est d'y travailler pour ainsi décrire le contexte organisationnel vu de l'intérieur. À la section 4.1.3, nous mettrons en évidence le principal point commun issu de ces deux perspectives, soit la fierté Hydro-Québécoise. Au terme de ces trois sous-sections, nous présenterons notre conclusion à l'égard d'Hydro-Québec en tant qu'organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes tout en établissant les caractéristiques centrales, distinctives et durables qui découlent de cette présentation.

#### *4.1.1. Présentation officielle d'Hydro-Québec*

Hydro-Québec a pour mission de fournir une alimentation fiable et sûre en énergie propre et renouvelable. Société d'État québécoise, elle a été fondée en 1944 avec l'acquisition d'entreprises privées par le gouvernement du Québec, dès lors regroupées sous la responsabilité d'Hydro-Québec. La deuxième phase de la nationalisation de l'électricité a eu lieu en 1963 alors qu'Hydro-Québec a atteint une dimension panquébécoise en acquérant des distributeurs privés d'électricité (Hydro-Québec, 2021a). Par sa proximité avec les gouvernements québécois et son rôle dans l'autonomie de la nation, cette société d'État a joué un rôle déterminant dans l'affirmation de la nation québécoise et son émancipation. Directement en lien avec l'histoire et les valeurs québécoises, Hydro-Québec a été le fruit d'une intervention de l'État visant à améliorer les conditions de vie de la population québécoise.

Le site d'Hydro-Québec dédié à ses 75 ans d'histoire présente de manière conviviale, accompagnées de brèves capsules historiques, les principales étapes du développement de l'organisation de 1944 à 2019 (Hydro-Québec, 2019b). On y insiste sur les constantes innovations d'Hydro-Québec réalisées par les Québécois, pour les Québécois. À titre d'exemple, on y présente la première centrale à être construite sous la supervision d'ingénieurs francophones, en 1960 : il y avait beaucoup de défis, beaucoup de responsabilités, « c'était dur, mais on a appris énormément en pas grand temps » comme en témoigne Laurent Hamel qui était alors étudiant sur le chantier (Hydro-Québec,

2015b). Puis, un deuxième exemple éloquent est exposé avec la première ligne de transport de 735kV au monde à être mise en service : « Le 29 novembre 1965, le Québec a révolutionné le monde de l'électricité ». Il s'agit d'une innovation de Jean-Jacques Archambault, un ingénieur québécois d'Hydro-Québec « suivie avec beaucoup d'intérêts par la communauté scientifique internationale » qui a mené à la « reconnaissance internationale du savoir-faire d'Hydro-Québec ». Cette technologie qui s'avère innovante et audacieuse est aujourd'hui utilisée partout dans le monde (Hydro-Québec, 2015a). Dans ce parcours sur l'histoire d'Hydro-Québec, on y évoque aussi des innovations sociales. Au-delà de la loi elle-même constituant Hydro-Québec, on y présente le comité de travail mené par Mme Lucienne Jettée, démographe chez Hydro-Québec, mis sur pied en 1975 pour l'année internationale de la femme décrétée par l'ONU. Mme Jettée qui avait manifesté au préalable son intérêt et préparé de son propre chef son plan de travail pour mettre « le rêve sur papier » s'est vu confier le mandat, qui témoigne de l'inclusion de la diversité, qui a constitué un « accélérateur de changements pour la condition féminine » en « une évolution de petits pas, dans certains cas, de grands pas » qui auront amélioré concrètement les conditions de travail des femmes chez Hydro-Québec (Hydro-Québec, 2017a). Encore aujourd'hui, pour Hydro-Québec, au-delà des grands projets, « surtout, c'est l'histoire d'un savoir-faire que nous avons acquis collectivement, d'une expertise qui est aujourd'hui confirmée, de rêves que nous avons poursuivis et qui se sont réalisés » (Hydro-Québec, 2021b). C'est une histoire qui témoigne des valeurs d'Hydro-Québec énoncées dans leur plan stratégique 2020-2024 (Hydro-Québec, 2019a) : fierté, innovation et audace, performance, respect, intégrité et authenticité ainsi que l'esprit d'équipe. Hydro-Québec, en 2021, mise « sur une culture interne rassembleuse, axée sur la fierté et les résultats » et contribue encore « de manière importante à la richesse collective » (Hydro-Québec, 2021b).

#### ***4.1.2. Hydro-Québec présenté de l'interne***

Pour corroborer et approfondir ces informations officielles, en début d'entrevues, les répondants étaient invités à partager une image leur permettant de décrire leur perception d'Hydro-Québec et de ce que c'est d'y travailler. Ces premières réponses

mettaient la table en vue d'accéder à une compréhension concrète de l'organisation telle que perçue par ces gestionnaires qui y vivent au quotidien. À quelques exceptions près, les réponses se regroupent autour de trois analogies qui font état de différentes dimensions de l'organisation : « le gros bateau », « l'épreuve sportive » et « la grande famille à succès », trois analogies que nous présentons afin de décrire le contexte organisationnel vu de l'intérieur.

### Le gros bateau

Premièrement, « À Hydro-Québec... c'est l'analogie du bateau » (C13). « C'est un gros bateau de croisière, c'est hyper stable, c'est solide, par contre le faire bouger, le faire changer de direction, ça se fait, mais c'est très long, ça impacte beaucoup de gens » (C13), « un gros paquebot » (C12), « un super beau bateau, full équipé, mais qui est dur à faire tourner » (C01), etc. Nombreux sont ceux qui ont souligné qu'il y a tous les métiers chez Hydro-Québec. En effet, comme sur un gros bateau, on peut y être cuisinier, infirmier, ingénieur ou capitaine, offrant un sentiment de liberté à l'intérieur même de l'organisation. Puis, sur une note positive, on souligne que « comme n'importe quel bateau, c'est fait pour bouger aussi, un bateau ce n'est pas fait pour rester stationnaire » (C13).

Par ces formulations, on exprime la lenteur, la difficulté de synchroniser les efforts pour changer tout le monde en même temps en les poussant dans la même direction, tout en soulignant aussi une riche diversité, des moyens importants et une volonté d'avancer. D'abord, on reconnaît l'envergure de l'organisation bureaucratique par la grosseur, la solidité, la diversité et le grand nombre de gens énoncés dans leur description. De plus, cette analogie traduit les caractéristiques de l'organisation bureaucratique reconnue pour ses structures imposantes qui favorisent la stabilité, voire l'inertie. Par la lenteur que l'analogie exprime, on dépeint également les règles et les processus administratifs quasi immuables qui accentuent les difficultés des changements. L'organisation est dotée d'une volonté d'avancer certes, mais cette volonté se voit largement ralentie par ses

nombreux facteurs bureaucratiques. En faisant allusion aux difficultés de cohésion et de synchronisation, on met aussi en lumière les structures en silos et les logiques d'individualisme de l'organisation bureaucratique.

### L'épreuve sportive

Deuxièmement, on compare Hydro-Québec à « un défi sportif » (C06), « une course à relais » (C03), « un marathon » (C05)... Ainsi, ils expliquent qu'il faut « que tu aies de l'énergie parce que ce n'est pas toujours facile » (C06), que c'est

« De longue haleine... ça prend de la persévérance, à cause de la structure, à cause de toutes les règles, les lois, tous les éléments législatifs qui peuvent nous paraître contraignants, auxquels on doit se conformer comme organisme para gouvernemental, font que, comme je te dis, il faut être persévérant, il faut être patient... Il faut vraiment comprendre le contexte dans lequel on évolue et juste pas arrêter, juste gérer son énergie là-dedans parce que si à chaque fois qu'on se bute à un petit obstacle, ou à un délai, ou une règle et qu'on s'écrase là, évidemment, on s'écrase... C'est impossible de persévérer dans une grande boîte comme ça. Je dirais que le marathon est peut-être la meilleure image pour moi. Et dans une carrière à Hydro-Québec, moi ça fait 21 ans que je suis là, c'est comme si à chaque transition d'emploi c'est un nouveau marathon qui recommence. » (C03).

En plus de nommer certains éléments de l'organisation bureaucratique tels que les structures et les règles formelles auxquelles les gestionnaires doivent se conformer, cette analogie caractérise principalement la carrière de l'individu dans l'organisation bureaucratique. Se conformer, pendant de longues années, à des règles strictes qui suivent des logiques utilitaires et rationnelles semble peser sur les individus et miner leur énergie. L'analogie du marathon démontre bien les efforts constants à déployer ainsi que les obstacles fréquents et récurrents auxquels sont confrontés les gestionnaires. Ces efforts et obstacles peuvent potentiellement s'expliquer par des caractéristiques bureaucratiques comme la standardisation, la centralisation des pouvoirs et de la rationalité. Ces caractéristiques peuvent avoir pour effet de limiter les possibilités d'intervention du gestionnaire et de négliger son individualité, accentuant ainsi les possibilités de « s'écraser ». Cette analogie témoigne aussi des aptitudes personnelles

qui semblent favorables à la poursuite d'une carrière dans une organisation bureaucratique, tout en préservant son énergie à long terme, c'est-à-dire la capacité de comprendre le contexte complexe et surtout de prendre conscience de l'impossibilité de le changer rapidement. Le marathon qui requiert beaucoup d'efforts, de persévérance et de résilience de la part de l'individu offre une intéressante caractérisation de la carrière à Hydro-Québec.

### La grande famille à succès

« (Hydro-Québec) c'est une grande famille à succès, c'est aussi simple que ça. » (C05).

Cet esprit de famille prend son origine dans l'histoire et les chantiers d'Hydro-Québec :

« Je suis allé travailler au chantier Manic-5, pendant deux trois ans. Ça m'a donné l'avant-gout de l'esprit de famille que tu peux avoir et encore plus fort en chantier parce que tu es là 24 heures sur 24, ensemble, c'est 1000 personnes qui travaillent ensemble » (C07).

Des dizaines d'autres citations pourraient traduire l'analogie de la famille, le mot « famille » ayant été spécifiquement mentionné trente-quatre fois. L'analogie de la famille traduit différents aspects de la culture organisationnelle en traduisant les valeurs partagées et considérées comme souhaitables pour la grande majorité.

Premièrement, la collaboration est une des principales valeurs véhiculées par l'analogie de la famille, par exemple avec la citation suivante : « Ça amène un souci de famille où on a tout intérêt tout le monde à bien s'entendre pour bien collaborer, pour aller à un autre niveau » (C11). La longévité des carrières à Hydro-Québec explique en partie cette approche, mais elles s'expliquent sûrement davantage par les valeurs historiques québécoises largement partagées au sein de l'organisation. Ces valeurs issues de la religion catholique et du mode de vie rural mettent de l'avant la collaboration au sein de la communauté.

De la même manière, ces valeurs historiques québécoises expliquent l'importance de l'entraide qui est soulignée dans l'analogie de la grande famille à succès. Cette entraide s'appuie sur un fort sentiment d'appartenance qui, à la fois, le favorise. « Honnêtement, c'est vraiment une grande famille. (...) s'entraider, se *backer* entre nous autres. On est toute dans la même équipe, on est tout dans la même grande famille. » (C11). Au même titre que tous les membres de la famille québécoise s'entraidaient pour subvenir aux besoins de base de la famille qu'ils chérissaient et protégeaient.

Troisièmement, la transparence, avec tous, quel que soit le niveau hiérarchique, est aussi présentée comme un fondement de la culture organisationnelle imagée par la famille :

« Dans ce modèle-là ; une grande famille, on regarde ensemble, comment on peut travailler ensemble, il n'y a pas de niveau hiérarchique imposant. Puis, moi j'ai été élevé, à travers l'organisation, puis à travers les années, à être comme ça. Les niveaux hiérarchiques imposants, c'est comme non, on se dit ce qu'on a besoin de se dire. Que tu sois un chef, un directeur, un VP, ou peu importe, tu me poses une question, je ne vais pas m'abstenir de te dire avec toute transparence ce qu'on a besoin de se dire. C'est comme ça qu'on prend de bonnes décisions. » (C07)

On est ainsi dans des rapports de force plus égalitaires qui contrastent avec la structure hiérarchique de l'organisation bureaucratique. Cette transparence semble possible lorsqu'elle s'inscrit dans le bien commun, car « les gens ont à cœur que ça marche en bout de ligne et là je reviens à ce que je disais tantôt... l'image de la famille » (C11).

L'analogie de la grande famille à succès révèle des aspects de la culture organisationnelle d'Hydro-Québec qui permet la collaboration, l'entraide et la transparence. Ces valeurs semblent ancrées dans les valeurs historiques québécoises et dans un fort sentiment d'appartenance organisationnelle.

Contexte organisationnel vu de l'intérieur

La première analogie, soit celle du gros bateau, fait ressortir les caractéristiques prédominantes de l'organisation bureaucratique induites par son envergure, ses structures imposantes, en silo, ses règles et ses processus quasi immuables ainsi que ses logiques d'individualisme. La seconde analogie de l'épreuve sportive, ou plus précisément le marathon, caractérise la carrière individuelle dans l'organisation bureaucratique en témoignant des difficultés individuelles accentuées par les structures et règles strictes, la standardisation, la centralisation ainsi que par les logiques d'utilitarisme et de rationalisme. Cette carrière se caractérise par ses difficultés ainsi que par la nécessité de comprendre le contexte et de posséder certaines aptitudes personnelles telles que la persévérance et la résilience. Ces deux premières analogies font ressortir des caractéristiques prédominantes de l'organisation bureaucratique et de la carrière individuelle dans ce type d'organisation qui ne sont pas mises de l'avant dans la présentation officielle de l'organisation. Quant à la troisième analogie de la grande famille à succès, elle témoigne d'une culture qui valorise la collaboration, l'entraide et la transparence telles que véhiculées dans le discours officiel d'Hydro-Québec. Cette culture semble constituer un ingrédient important qui permet de concilier la carrière individuelle à Hydro-Québec à la prééminence du contexte bureaucratique. En effet, ces valeurs de collaboration, d'entraide et de transparence semblent humaniser le contexte et encourager la poursuite des efforts soutenus malgré les revers de l'organisation bureaucratique.

#### ***4.1.3. La fierté Hydro-Québécoise***

Que ce soit dans les valeurs officielles de l'organisation, dans les capsules corporatives, notamment « Mon emploi, ma fierté » (Hydro-Québec, 2017b), ou encore dans les réponses des gestionnaires rencontrés, la fierté est palpable sur toutes les plateformes. Elle transperce les trois analogies : le bateau est gros, full équipé, solide, etc., on sent la fierté d'avoir la persévérance de surpasser toutes les embuches des marathons successifs et la fierté des succès de la famille! À la question « Qu'est-ce qui vous a attiré chez Hydro-Québec ? », les réponses commencent généralement par « Parce que c'est Hydro... », comme si la question n'avait pas lieu d'être., ou « C'est sûr, c'est Hydro-

Québec, c'est quand même un fleuron de l'économie québécoise.» (C13) Les répondants soulignent les bonnes conditions de travail, la sécurité d'emploi, ils insistent sur le fait qu'il s'agit d'un fleuron québécois, sur la fierté de génération en génération, sur le rôle social d'Hydro-Québec, sur ses valeurs... Plus de 290 codes, près de 10%, font directement état de cette fierté. Pour certains, cette fierté est associée aux valeurs historiques québécoises :

« J'aime travailler chez Hydro parce que c'est Hydro, ça fait vibrer ma fibre nationaliste. Je suis fier de ce qu'on fait. (...) Je suis fier qu'on puisse contribuer à garder un rôle de leader ici (au Québec). C'est dans les valeurs qui font en sorte que je suis fier et content de travailler chez Hydro. (...) Comme organisation, Hydro rejoint mes valeurs (...) On veut agir avec bienveillance auprès de nos employés, parce que bon, on est chanceux d'avoir un véhicule comme ça pour faire travailler nos gens (au Québec) » (C01).

D'autres l'associent plutôt à cette image de la famille qui témoigne de la culture organisationnelle :

« C'est une histoire de famille, une histoire de génération en génération. Je te dirais, une des raisons pourquoi c'est comme ça, c'est, il y a assurément quelque part là-dedans une fierté... une fierté universelle qui est là qui fait en sorte que tu as été tellement choyé, tellement content, tellement heureux de cet esprit de famille-là, pis du travail que tu as pu faire et des grandes possibilités » (C07).

On constate aussi que cette fierté est partagée au-delà des employés d'Hydro-Québec, que la réputation de cette grande organisation percole sur grand nombre de Québécois comme en fait état le témoignage suivant tiré des entretiens :

« Je me souviens quand j'ai eu ma job, j'ai eu le poste (...) mon père y capotait, pour lui, c'est des valeurs familiales. Quand tu réussis à te positionner dans une boîte comme ça, pour eux, c'est à vie. Tu ne vivras jamais d'insécurité financière, tu vas toujours avoir un emploi, tu vas toujours pouvoir subvenir à tes besoins. Je me souviens pour mes parents c'était comme le summum. » (C05).

En bref, la fierté ressort comme une valeur prédominante de la culture organisationnelle d'Hydro-Québec.

Pour conclure la section 4.1. « Hydro-Québec », rappelons que nous cherchions à établir le caractère bureaucratique de l'organisation en précisant certaines caractéristiques organisationnelles. Puis, nous cherchions à confirmer si l'organisation possède

effectivement des valeurs fortes et à approfondir notre connaissance du caractère central, distinctif et durable de l'organisation. Dans cette section, nous avons exposé le contenu de la présentation officielle de l'organisation, puis analysé les analogies présentées par les répondants. Nous y avons vu d'abord qu'Hydro-Québec est une société d'État, avec un quasi-monopole sur l'énergie au Québec. D'importantes caractéristiques bureaucratiques ressortent de notre analyse : structures imposantes, en silo, règles strictes, processus quasi immuables ainsi que des logiques d'individualisme, d'utilitarisme et de rationalisme. La carrière chez Hydro-Québec constitue un défi qui requiert beaucoup de persévérance et de résilience. Dans ce contexte, la culture organisationnelle telle que véhiculée dans le discours officiel d'Hydro-Québec promeut la fierté, la collaboration, l'entraide et la transparence qui semblent favoriser la cohabitation de la carrière individuelle dans cette grande organisation bureaucratique. Somme toute, cette analyse conduit à l'affirmation selon laquelle Hydro-Québec est effectivement une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes, des valeurs bien ancrées dans son histoire et celle de la nation québécoise. Ces valeurs et cette culture organisationnelle constituent le caractère central, durable et distinctif d'Hydro-Québec. La prochaine section 4.2. vise à introduire le contexte d'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec.

## **4.2. Implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec**

La présente section a pour objectif de faire état de l'implantation des approches Lean et Agile à la vice-présidence des technologies de l'information et communication d'Hydro-Québec (VPTIC). La feuille de route des changements telle que reconstituée à partir des réponses des entrevues et de recherches internet est présentée à l'annexe K. Dans ce chapitre, nous introduisons les éléments principaux de la transformation étudiée dans ce mémoire. Puis, nous mettons en relief la manière dont les gestionnaires rencontrés parlent de ces changements, notamment les principales étapes du déploiement qu'ils ont vécu et leur perception près de trois ans après le lancement des principaux changements.

#### *4.2.1. Contexte de multiples changements*

L'accélération de la transition des approches traditionnelles vers des approches Lean et Agile n'est pas étrangère à l'arrivée d'Éric Martel en 2015 à titre de président-directeur général d'Hydro-Québec. Cette nomination a été suivie en 2015 de l'arrivée de David Murray, à titre de VPTIC, puis en 2016 de deux autres hauts dirigeants, Marc Boucher et Éric Fillion, tous les quatre en provenance de Bombardier, une organisation privée reconnue pour son système de gestion axé sur la performance. Les gestionnaires interrogés associent cette période à l'arrivée « des nouveaux jeunes hauts dirigeants » (C10). Alors que David Murray est nommé à une autre vice-présidence d'Hydro-Québec, Johanne Duhaime prend la tête de la VPTIC en septembre 2016.

En 2018, un système de gestion de performance d'entreprise a été déployé à l'échelle de l'organisation dont l'objectif est de miser sur la proximité de gestion et de favoriser la communication bidirectionnelle plus rapide entre les niveaux hiérarchiques. Le but ultime de cette proximité est de corriger à la source les problèmes vécus par les employés suivant les approches Lean. En février 2019, les dirigeants centralisent les TIC sous la responsabilité de Mme Duhaime, puis elle annonce une transformation numérique, soutenue par un virage agile, une structure par produits technologiques, ainsi que la refonte complète du système organisationnel de sa vice-présidence. Par la transformation numérique, l'organisation veut s'appuyer sur la technologie pour mieux gérer, en temps réel, le réseau électrique, les équipements, puis la production jusqu'à la distribution de façon intégrée pour assurer plus de fiabilité, de flexibilité et d'information pour le client. Les technologies numériques couvrent les étapes de traitement de l'information selon l'avènement d'Internet. On fait alors référence à la manipulation tactile de l'information, aussi nommée transformation digitale, par exemple avec les cellulaires. Dans tous les cas, on fait référence à des améliorations technologiques pour offrir des services rapides, intuitifs pour les clients et pour optimiser la performance de l'organisation.

Ces nouvelles technologies appellent à de nouvelles façons de faire, plus cohérentes et adaptées à l'évolution fulgurante de ces technologies. Le virage agile a été déployé en soutien à cette transformation numérique et à l'amélioration de la performance afin de favoriser la rapidité, l'autonomie et la création de valeur pour l'organisation. Le virage agile s'est d'abord déployé par la création de nouveaux postes. D'abord, le poste « chef produit » imputable de la livraison des engagements des cellules (matriciel). Cellules DevOps ou DevSecOps a été créé, c'est-à-dire des équipes multidisciplinaires responsables du développement et de l'opérationnalisation de leur produit et de la sécurité le cas échéant. Puis il y a eu création du poste « Chef centre de compétences » qui a la responsabilité hiérarchique des ressources. Des méthodes agiles ont alors été déployées graduellement dans ces cellules. Certains rôles et méthodes de l'agilité à l'échelle (« *large-scale agile* ») d'inspiration SAFe ont aussi été déployés.

Quelques mois après l'annonce de ces multiples changements, la vice-présidente, Mme Duhaime, a dû s'absenter pour des raisons personnelles. Elle a alors été remplacée de manière intérimaire jusqu'en octobre 2020 où elle a annoncé son départ d'Hydro-Québec. François Laurin lui a succédé à la tête de cette vice-présidence en janvier 2021 et son mandat a pris fin en octobre de la même année. Cette succession de hauts dirigeants a entraîné la rotation de cinq directeurs principaux pendant cette même période, c'est-à-dire de février 2019 à octobre 2021, en plus des intérimaires entre chacun de ces changements, le tout en plus du contexte social pandémique qui a déstabilisé le fonctionnement de cette organisation comme tant d'autres de mars 2020 jusqu'à ce jour.

#### ***4.2.2. Déploiement de ces multiples changements***

Dans la foulée du déploiement du système de gestion favorisant la proximité des employés et l'amélioration de la performance, des ateliers de consultations ont été menés à la VPTIC en septembre 2018, mais très peu s'en souviennent. Ces ateliers ont

mené au déploiement d'importants changements en février 2019. Un gestionnaire nous explique le déploiement tel qu'il l'a vécu, une longue citation qui résume les étapes du déploiement et la perception très largement partagée des gestionnaires rencontrés.

« Je te dirais en toute transparence, on aurait pu faire mieux en termes de gestion de changement. Cette transformation-là a été réfléchi beaucoup en vase clos. Je pense que les hauts dirigeants, la CIO, a fait ça avec une firme externe, ils ont gardé ça assez hermétique. (...) On nous a mis les 200 quelques gestionnaires de la VPTIC dans une salle. Avec la CIO et ses *relevants*, on nous a expliqué la nouvelle organisation, c'était un méga choc. Ils nous ont dit, on va vous envoyer ça et vous avez tant de temps pour dire quel poste là-dedans vous intéresse. Tout le monde changeait de job. On a eu un deux ou trois heures dans une salle où on nous expliquait ça, mais c'était tellement gros comme changement que c'était impossible de tout comprendre. Le monde ont postulé sur des jobs. Beaucoup de métiers changeaient. Après, ça a été le choc de « c'est quoi qui est attendu de moi... il me manque des compétences... » L'équipe de gouvernance qui avait une stratégie de gestion de changement, mais clairement il n'y avait pas assez de bras, il n'y avait pas assez de formations qui ont été données. Avec tout ça, il fallait continuer à livrer pour les clients qui eux la transformation TI ce n'est pas leur problème. Il ne faut pas que ça engendre des délais dans la livraison de leur produit. Après, il y avait le « connectez-vous », ils faisaient des rencontres hebdomadaires d'une demi-heure. Ils ont essayé de mettre en place tout de suite des communautés de pratique, mais c'était comme trop rapide. Le changement n'était pas du tout assimilé ; quand tu ne comprends pas du tout ce qui t'arrive et que tu ne comprends pas comment manœuvrer la machine qu'on te demande de manœuvrer... quand je te demande : qu'est-ce qui ne va pas? Je ne le sais pas ce qui ne va pas... Là, moi, tout ce que je veux c'est aller à la surface de l'eau. Les communautés de pratiques, tout ça... ça a tombé à l'eau. Personne n'y allait, personne ne voulait participer parce que c'était trop tôt. Ça a comme été brulé un peu donc à refaire, je pense qu'ils ont minimisé l'impact et la nécessité d'avoir une très bonne gestion de changement. » (C09)

Ces commentaires nous semblent largement partagés par les autres gestionnaires rencontrés. L'unique gestionnaire qui a fait directement référence aux ateliers de consultation le faisait en remettant en question l'intention : « certaines séances de consultations qui ont eu lieu en septembre 2018 (...) est-ce que ces sessions-là de consultation étaient bidons ? » (C11). Puis, par rapport aux présentations visant à communiquer le changement, un gestionnaire insiste plutôt sur le manque d'adaptation à leur contexte spécifique : « On a eu des présentations, mais très haut niveau. C'était beaucoup du matériel Gartner avec un logo HQ ajouté pour la francisation de certains termes. » (C01). Le manque d'ouverture, d'écoute, d'implication et d'adaptabilité à la

spécificité du contexte est aussi déploré : « À l'époque il y a une firme qui est venue les aider. Ils faisaient un peu de l'évangélisation. C'était nouveau à Hydro, ils se promenaient, ils faisaient des formations, voici le cadre, voici comment ça va fonctionner. » (C10) On souligne encore les lacunes sur le plan du support dans la gestion du changement alors que l'« unité qui était responsable de mettre ça en place (...) ne fournissaient pas, ils ont engagé des coachs agiles et plein de monde, ils ont même embauché une firme pour nous aider. Mais c'était difficile et nous, il fallait partir nos projets, la pression venait. » (C10) Instaurées par cette unité responsable de la gestion du changement, les séances d'information « connectez-vous à la transformation » sont toujours en place, mais encore très peu consultées par les gestionnaires rencontrés. Plusieurs n'en ont fait aucune mention et plusieurs autres justifiaient leur absence et le manque de pertinence de ces sessions d'information : « malheureusement, je ne participe pas toujours parce que mon agenda en général est assez plein » (C02) ou « je n'y suis jamais allée, mais après chaque connectez-vous ils partagent la présentation (...) je pense qu'on ne parle pas des vraies affaires (...) Ce n'est pas assez connecté à la réalité, à comment on le vit au quotidien. » (C12). Bref, malgré les efforts de l'organisation, force est de constater que les gestionnaires qui ont vécu les multiples changements ne se sont pas sentis entendus ni suffisamment soutenus pour y faire face.

#### **4.2.3. Perception de changements excessifs**

En plus de déplorer la mauvaise gestion du changement, pour plusieurs, ces changements semblent excessifs. Un gestionnaire l'explique dans les termes suivants :

« Moi je pense qu'on a conduit trop de changements en même temps et on a une capacité d'absorption qui est limitée pour tout le monde. Comme ça a touché autant l'axe des affaires, de l'organisation et des gens, je pense qu'on s'est mis un peu à risque justement d'avoir une transformation qui est réussie. Ça c'est ma perception. Moi, ces changements-là, on est encore en adaptation. Là, on a un nouveau VP qui est arrivé en fin d'année dernière. En plus de tout ce qui avait déjà en trame de fond où les gens étaient encore en train de s'acclimater à leurs nouveaux rôles et responsabilités, il ajoute des chantiers et il change aussi la façon de vouloir faire... Il y a un essoufflement qui est relativement assez bien

répandu par rapport à tout ça. Honnêtement, ce que je pense que ça amène aussi, ça amène une certaine remise en question, je pense, de la crédibilité malheureusement du leadership, ou de la confiance de ce que ça va donner comme résultat. Parce qu'on n'a jamais fini par atterrir les premières affaires qu'on a initiées il y a deux ans. Comme si on est tout le temps en mouvement, mais on n'en voit pas encore les bénéfices ce qu'on avait avancé que serait ces changements-là. (...) En plus c'est vrai, je pense malheureusement qu'on n'a pas tenu compte du contexte social dans lequel on a évolué dans la dernière année, pandémie. » (C03).

Près de 350 codes, soit 10% des codes, appuient cette perception de changements excessifs et d'épuisement. Les gestionnaires énoncent l'ensemble des aspects touchés par le changement, soit : les processus, les rôles et responsabilités, les technologies, l'organisation, la haute direction, les gens, les descriptifs d'emploi, les façons de faire, les outils, etc. Ils insistent sur le fait qu'ils abordent tout ça en même temps, qu'ils en « perd[ent] le fil », qu'ils y risquent leur crédibilité en plus de les mettre à risque d'épuisement.

Bref, la section 4.2. « Implantation Lean et Agile chez Hydro-Québec » résume la transformation telle que présentée par l'organisation, puis telle que perçue par les gestionnaires qui la vivent. La transformation du système de gestion de performance, la transformation numérique, la transformation agile, la gestion par produit et le nouveau système organisationnel ont été déployés simultanément dans un contexte de multiples changements. Quoique convaincus de la nécessité de ces changements, les gestionnaires qui les ont vécus déplorent néanmoins la façon dont ils ont été déployés et l'essoufflement qu'ils ressentent. Il va sans dire qu'Hydro-Québec est toujours au cœur de leur implantation des approches Lean et Agile. Cette implantation a constitué et constitue encore, trois ans après le déploiement, un lot de défis pour les gestionnaires qui la vivent. Dans la section suivante, nous aborderons plus spécifiquement le contexte de cette implantation pour différents groupes de gestionnaires ainsi que leurs défis en les analysant sous l'angle des tensions qu'ils vivent. Ceci nous mènera à explorer comment ils gèrent ces tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans cette organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes.

### **4.3 Comment les gestionnaires navigent-ils dans l'implantation ?**

Pour répondre à cette question et plus spécifiquement à notre question de recherche : « Comment le travail identitaire organisationnel des gestionnaires contribue-t-il à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes ? », nous présenterons les résultats de nos analyses en fonction de groupes de gestionnaires que nous avons rencontrés. Nous commencerons par présenter ces groupes. Puis, pour chacun d'eux, nous expliquerons les particularités de leur contexte, les principales tensions qu'ils vivent et le travail identitaire organisationnel qu'ils effectuent pour contribuer à la gestion de ces tensions. Le tableau neuf ci-dessous résume les principaux résultats qui seront détaillés dans les sections 4.3.1 à 4.3.4.

*Tableau 9 - Sommaire des résultats*

(Page suivante)

	Groupes	<b>MM-Hiérarchique (4.3.2)</b>	<b>MM-Matriciel (4.3.3)</b>	<b>FLM-Hiérarchique (4.3.4.)</b>
	Description	Middle manager en gestion hiérarchique des gestionnaires des deux autres groupes. Au troisième niveau hiérarchique depuis la PDG, ils ont subi un très haut taux de roulement de leur supérieur immédiat, principalement en prévenance de l'externe	Middle manager en gestion matricielle de ressources, situés au quatrième niveau hiérarchique depuis la PDG. Ils ont d'importantes responsabilités de livraison, occupent un poste nouvellement créé dans la transformation dont ils sont champions	Frontline manager en gestion hiérarchique de ressources, supervisent le personnel qui travaille dans les cellules sous la responsabilité des MM-Matriciels. La majorité occupe un poste qui s'est vu retirer des responsabilités opérationnelles
<b>Tensions</b>	Tensions (1de2)	<b>Continuité – Changement (4.3.2.1.)</b>	<b>Individualisme – Collectivité (4.3.3.1.)</b>	<b>Rationalité - Humanité (4.3.4.1.)</b>
	Description tension 1	Tension entre la continuité de leurs activités opérationnelles et les changements organisationnels dans un contexte de perception de changements excessifs	Valeurs de collectivité en tension avec l'individualisme qu'ils vivent à travers les silos, la micro-gestion et la compétition	Rationalité de l'organisation bureaucratique qui se traduit par la centralisation, l'utilitarisme et les règles strictes entre en tension avec les valeurs humaines
	Facteurs accentuant la tension 1	(1) Fine compréhension du contexte bureaucratique et politique (2) Haut taux de roulement de leur patron (3) Patrons venant de l'externe	(1) Type de gouverne matriciel (2) Rôle de champion dans la transformation (3) Fort engagement envers l'organisation	(1) Manque de valorisation (2) Valeurs humaines et liens développés avec les employés à travers les années (3) Gestion de proximité
	Tensions (2de2)	<b>Rationalité - Humanité (4.3.2.2.)</b>	<b>Bureaucratie – Flexibilité (4.3.3.2.)</b>	<b>Individualisme – Collectivité (4.3.4.2.)</b>
	Description tension 2	La rationalité de l'organisation bureaucratique entre en tension avec l'humain largement valorisé dans les approches Lean et Agile	Flexibilité ; forte pression de diminuer les délais, d'augmenter la fréquence et l'adaptabilité des livraisons en tension avec les processus administratifs prédominants, leur lenteur et les règles formelles strictes	Culture organisationnelle qui a historiquement appuyé les comportements de collaboration, d'entraide et de transparence se confronte à l'individualisme qui caractérise l'organisation bureaucratique
	Facteurs accentuant la tension 2	(1) Incohérence entre les discours de la haute direction et les actions concrètes (2) Perte d'appartenance et de motivation par le détachement de la haute direction (3) Risque pour leur crédibilité	(1) Joueurs clés de la transformation majoritairement à l'avant-garde (2) Souci de rester cohérent avec les valeurs de flexibilité qui leur procure une fierté (3) Forte pression de livraison	(1) Par leur niveau hiérarchique, ils observent un manque d'alignement entre les silos et les niveaux de gestion (2) Leur bonne connaissance de la culture organisationnelle
<b>Travail identitaire organisationnel</b>	Types (1de3)	<b>TIO de protection (4.3.2.3.)</b>	<b>TIO d'expérimentation (4.3.3.3.)</b>	<b>TIO d'accompagnement (4.3.4.3.)</b>
	Description 1	Aménagent des espaces pour se protéger et protéger leur équipe par un TIO de protection par l'autonomisation par la promotion des valeurs d'autonomie	TIO d'expérimentation sur le terrain en mobilisant les valeurs organisationnelles telles que la fierté, l'innovation, l'audace et le travail d'équipe	Efforts soutenus pour accompagner individuellement et collectivement chaque individu au cas par cas en s'appuyant sur leurs relations et leurs connaissances
	Types (2de3)	<b>TIO d'équilibration (4.3.2.4.)</b>	<b>TIO idéologique (4.3.3.4.)</b>	<b>TIO de transgression (4.3.4.4.)</b>
	Description 2	Efforts individuels et collectifs pour former, maintenir et renforcer un climat de travail sécuritaire et respectueux de leur propre équilibre de vie et celui de leur équipe	TIO idéologique fondé sur l'espoir d'un meilleur avenir en s'appuyant sur le passé et le présent et sur plus grand qu'eux (histoire, valeurs québécoises, org., PDG)	TIO de transgression fondé sur les valeurs de collaboration et d'entraide permettant d'enfreindre des règles pourtant strictes et de préserver leur appartenance à la collectivité
	Types (3de3)	<b>TIO de distinction (4.3.2.5.)</b>	<b>TIO symbolique (4.3.3.5.)</b>	<b>TIO discursif (4.3.4.5.)</b>
Description 3	TIO de distinction par le maintien de leur crédibilité qui passe par leur compréhension du contexte, du terrain, leur transparence et leur approche collaborative et adaptée	TIO pour rester à l'avant-garde appuyé sur des valeurs de collaboration, d'innovation, audace, intégrité et authenticité, le tout ancré dans un fort engagement organisationnel	TIO basé sur des communications intègres et authentiques bidirectionnelles, qui évitent les <i>buzz words</i> et se valident dans la cohérence entre les actions et les discours	

#### **4.3.1. *Regroupement des gestionnaires rencontrés***

De nos entretiens, il se profile trois groupes de gestionnaires : les « middle managers en gestion hiérarchique de gestionnaires », les « middle managers en gestion matricielle » et les « frontline managers en gestion hiérarchique de ressources ». Lors de l'analyse de nos données, ces regroupements nous sont apparus logiques, car les gestionnaires vivent des contextes différents selon leur position dans l'organisation. De plus, l'analyse a fait ressortir des points communs à l'intérieur de ces groupes, notamment sur le plan des tensions qu'ils gèrent et des types de travail identitaire organisationnel qu'ils effectuent. Ces groupes pourraient s'apparenter à des titres d'emplois, mais la structure et les postes pour un même titre d'emploi sont parfois en évolution, parfois adaptés au contexte. Ces groupes permettent de tenir compte de cette réalité en insistant plutôt sur des facteurs qui nous sont apparus déterminants dans l'analyse des résultats, soit leur niveau hiérarchique et le type de gouvernance en mode hiérarchique ou matriciel. De plus, cette catégorisation favorise les regroupements ainsi que la confidentialité et l'anonymat des répondants. C'est d'ailleurs toujours pour préserver l'anonymat des répondants que leur genre, homme ou femme, ne sera pas présenté dans l'analyse des données. Voyons maintenant plus spécifiquement pour chacun de ces groupes les particularités de leur contexte, les principales tensions qu'ils gèrent et le travail identitaire organisationnel qu'ils effectuent pour contribuer à la gestion de ces tensions.

#### **4.3.2. *Middle manager en gestion hiérarchique de gestionnaires***

Les « middle managers » en gestion hiérarchique de gestionnaires (MM-Hiérarchiques) ont comme supérieur immédiat le directeur principal (DP). Ils gèrent les groupes de gestionnaires qui suivent, c'est-à-dire des « middle manager » en gestion matricielle et/ou des « frontline managers » en gestion hiérarchique. Ce groupe comprend quatre des treize gestionnaires rencontrés. Étant de niveau hiérarchique plus élevé que les deux autres groupes, les MM-hiérarchiques ont comme principale particularité d'avoir subi directement le très haut taux de roulement de leur supérieur immédiat entre le lancement de la transformation en février 2019 et le moment des rencontres en juillet et août 2021,

soit cinq directeurs principaux en environ deux ans. Avec ce roulement, ils ont aussi été plus directement affectés par la succession des vice-présidents (VP), soit trois différents VP dans cette même période. Ainsi, les MM-Hiérarchiques rencontrés, ayant en moyenne 18 années d'ancienneté chez Hydro-Québec, semblent percevoir une menace identitaire qui accentue les tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile considérant les dirigeants qui se succèdent et qui arrivent de l'externe avec leur propre cadre de référence pour comprendre le caractère central, distinctif et durable de cette organisation ainsi que les transformations qui y sont entreprises.

Dans ce contexte, les principales tensions perçues par les MM-Hiérarchiques sont la tension entre la continuité de leurs activités opérationnelles et les changements organisationnels, puis la tension entre la rationalité de l'organisation bureaucratique et l'humain largement valorisé dans les approches Lean et Agile. Pour composer avec ces deux principales tensions, « continuité-changement » et « rationalité-humanité », ils se rattachent aux valeurs et à la culture organisationnelle pour préserver la compréhension commune de l'organisation à travers les multiples changements. Les MM-Hiérarchiques le font grâce à un travail identitaire organisationnel de protection par autonomisation, un travail identitaire organisationnel d'équilibration par un climat de travail sécuritaire et par un travail identitaire organisationnel de distinction par le maintien de leur crédibilité. Nous allons maintenant approfondir ces deux tensions ainsi que ces trois types de travail identitaire organisationnel afin d'en comprendre les causes et effets dans le contexte particulier des MM-Hiérarchiques.

#### **4.3.2.1. *Tension entre continuité et changement***

Les MM-Hiérarchiques nous rappellent que l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec a amené des changements à tous les niveaux de l'organisation et que tous ces changements sont déployés simultanément. Ce déploiement simultané se fait en plus des opérations courantes qui doivent se poursuivre. Ces opérations courantes

sont en plus complexifiées par les défis particuliers des TI dans le contexte pandémique pour adapter leur travail à distance, mais aussi pour avoir déployé les technologies collaboratives en des temps records qui auront permis à l'organisation de continuer de fonctionner à distance. Au moment où la VPTIC est plus près du contexte d'affaires par la transformation numérique de l'organisation, un MM-Hiérarchique s'exprime ainsi : « la pression des résultats, elle est là. On a beaucoup de pression, il y a beaucoup d'escalades » (C03). Ainsi, on accentue à la fois la pression de la continuité des opérations et la pression des changements. En plus, ces deux pressions sont fréquemment en opposition, car, selon l'un d'eux, « le naturel revient rapidement. (...) On tombe dans « OK, il faut livrer, on a des engagements » et on donne peu d'amour à l'accompagnement de cette gestion de changement-là. » (C12) La tension entre la continuité et les changements est donc très fortement ressentie par les MM-Hiérarchiques. Trois facteurs accentuent cette tension pour les MM-Hiérarchiques : la compréhension du contexte bureaucratique et politique, les nombreux patrons provenant de l'externe qui se succèdent et les cadres de références divergents d'interprétations du contexte et des changements de leurs supérieurs.

Premièrement, par leur position hiérarchique, leur expérience et le lien de proximité avec les gestionnaires sous leur responsabilité, les MM-Hiérarchiques sont à même de constater que les caractéristiques bureaucratiques et politiques d'Hydro-Québec aggravent la tension entre la continuité et le changement. En effet, cette tension semble accentuée par la complexité bureaucratique qui entretient le statu quo, c'est-à-dire la standardisation des activités, les processus administratifs prédominants et les règles quasi immuables qui alourdissent les opérations et rendent plus difficile le changement. La reddition de compte et les processus financiers sont des exemples soulignés par les MM-Hiérarchiques pour noter que les opérations ne sont pas toujours fluides ni bien soutenues par ces processus formels, contraints par les lois et règlements, et que les ajustements nécessaires à ces processus sont souvent très longs, voire absents. Étant en position pour influencer, mais ne détenant souvent pas le pouvoir décisionnel sur ces grands processus transversaux, les MM-Hiérarchiques constatent les difficultés de faire

changer les processus, les décisions et les visions. Par leur expérience et leur proximité avec leur équipe de gestion, ils comprennent aussi très concrètement les impacts de ce contexte sur les opérations courantes et les changements. La politique interne à laquelle ils sont quotidiennement confrontés ajoute aussi au défi en menant à la dispersion des efforts. Comme le mentionne l'un d'eux : « on essaie de satisfaire les besoins de tout le monde » (C11).

Deuxièmement, les MM-Hiérarchiques perçoivent que ces caractéristiques bureaucratiques et politiques sont souvent négligées par les gestionnaires de l'externe, comme en témoigne la citation suivante, ce qui accentue la tension entre continuité et changements :

« Les personnes qui arrivent (de l'externe) pensent qu'ils vont tout changer. Toi tu sais que ce n'est pas de même que ça va se passer. (...) C'est beaucoup en lien avec la complexité bureaucratique d'Hydro-Québec, avec la gestion des contrats, avec les finances, avec les RH... Des affaires qu'ils ont raison, ça ne fait pas de sens, mais eux pensent que c'est les premiers à réaliser que ça ne fait pas de sens et qu'ils vont régler ça. Là, tu vois tout le monde qui se dit : « Ben oui, on était tous des caves qui n'avaient pas pensé à essayer de changer les affaires ». Il y a l'aspect politique aussi : « Moi je suis en joueur d'équipe, avec moi ça va changer! » Ils se rendent compte que finalement, ils ont autant de troubles que les autres. Que s'ils veulent changer les choses, il va falloir qu'ils travaillent fort. ». (C09)

Minimisant ainsi la complexité des changements et de l'environnement, ces gestionnaires de l'externe peuvent être portés à entamer plus de changements, plus rapidement que des gestionnaires expérimentés chez Hydro-Québec. Ceci a pour effet d'augmenter le nombre de nouveaux changements, leur rapidité, de minimiser l'ampleur de ceux qui sont en cours et de possiblement mal mesurer le niveau de saturation des équipes vis-à-vis de tous les changements. De plus, le haut taux de roulement de leur supérieur immédiat a aussi eu pour effet de limiter le soutien que les MM-Hiérarchiques ont obtenu pour assurer la continuité des opérations tout en soutenant les changements. Plutôt que de recevoir le soutien de leur gestionnaire dans cette transformation, les MM-Hiérarchiques ont dû les aider à s'intégrer dans l'organisation pendant le changement. Plus de changements, une moins fine compréhension de leurs effets par la haute

direction et moins de soutien pour les MM-Hiérarchiques sont d'autres facteurs qui accentuent encore la tension entre la continuité et le changement telle que perçue par ces MM-Hiérarchiques.

Troisièmement, comme exprimé par un MM-Hiérarchique dans la citation suivante, les différents cadres de référence de leurs supérieurs pour interpréter le contexte et les changements ajoutent des difficultés supplémentaires.

« C'est plus difficile de faire accepter ça. Principalement à cause du changement de leadership et d'une méconnaissance de la façon dont c'est géré à Hydro-Québec et de leur schème de référence à eux du privé dans le domaine du *retails*. C'est deux réalités complètement différentes, je pense qu'il y a comme un peu d'éducation à faire. » (C03)

Ces écarts augmentent notamment les défis sur le plan de la cohésion et de l'alignement et accentuent ainsi la tension entre la continuité et le changement. Cette divergence de références et d'interprétations est d'ailleurs augmentée par le peu, voire l'absence, d'espace de discussion pour rétablir et amenuiser ces écarts. Par exemple, l'un d'eux nous confie : « Ça faisait plusieurs mois qu'on n'avait pas de patron, donc non, on n'en a pas eu (d'échanges) et avec celui d'avant, non plus. » (C12). Les nombreux changements de supérieurs immédiats des MM-Hiérarchiques ont éliminé les espaces de discussions pour échanger notamment sur le contexte, la transformation, son avancement, les difficultés, les objectifs, son impact sur la culture et les valeurs propres à Hydro-Québec. Les interprétations divergentes des différents VP et des DP dans le contexte de l'implantation des approches Lean et Agile augmentent vraisemblablement la tension entre la continuité et le changement vécue par les MM-Hiérarchiques comme le souligne cet autre extrait qui fait référence à une déconnexion de la haute direction et d'un manque de cohésion de toute la ligne hiérarchique :

« Ce qui est difficile c'est le niveau de maturité et de compréhension qui est inégal dans l'organisation. (...) Tout le monde interagit ensemble, mais tout le monde ne comprend pas ça, ce changement-là, de la même façon. (...) Travailler le changement de fond culturel et la compréhension et l'adoption à partir d'en haut jusqu'en bas, ça je ne le sens pas. C'est ce que j'entends aussi dans les équipes quand on écoute les discours, on a un nouveau VP qui est arrivé en janvier, on a eu de nouveaux directeurs principaux, quand ils font des discours

aux équipes, les équipes des fois trouvent qu'ils sont déconnectés. Les équipes ne retrouvent plus cette culture-là, que ceux qui étaient là il y a un an et demi, deux ans, faisaient la promotion et y croyaient. » (C12)

Ainsi, les MM-Hiérarchiques supportent une forte pression opérationnelle pour la livraison en continu de leurs produits et services, ils vivent et gèrent de multiples changements, simultanément, qui touchent toutes les facettes de l'organisation qui démontrent d'importantes caractéristiques bureaucratiques et politiques particulièrement bien saisies par les MM-Hiérarchiques considérant leur position hiérarchique, leur expérience et leur proximité avec les gestionnaires sous leur responsabilité. Ajoutons à ce contexte un très haut taux de roulement de leurs supérieurs qui proviennent de l'externe, qui mène à l'augmentation des changements, à une moins fine compréhension de leurs effets par la haute direction et à l'absence de soutien pour les MM-Hiérarchiques. Ce à quoi s'ajoutent les différents cadres de référence de leurs supérieurs pour interpréter le contexte et les changements. Tous ces facteurs accentuent de manière considérable, pour les MM-Hiérarchiques, la perception de la tension entre la continuité et le changement induite par l'implantation des approches Lean et Agile.

#### **4.3.2.2. *Tension entre rationalité et humanité***

Du point de vue des MM-Hiérarchiques, l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec semble induire fortement une deuxième tension, soit celle entre la rationalité de l'organisation bureaucratique et l'humanité soutenue par ces approches de gestion. Les logiques plus humaines des approches Lean et Agile de collaboration, de respect, d'écoute, de proximité et de bienveillance se heurtent aux logiques rationnelles impersonnelles de mesure, de compétition et d'imputabilité des gestionnaires bien ancrées dans l'organisation bureaucratique. Cette tension se traduit et s'amplifie par des incohérences entre les discours de la haute direction et les actions concrètes sur le terrain en ce qui concerne des aspects humains tels que le climat de travail sécuritaire. Les MM-Hiérarchiques ressentent particulièrement cette tension, d'abord, considérant leur longue expérience chez Hydro-Québec qui leur permet de bénéficier d'une

compréhension précise des écarts et de leurs impacts sur les gens. Deuxièmement, leur position hiérarchique qui les amène à gérer et évaluer des gestionnaires selon ces logiques rationnelles et à collaborer avec d'autres gestionnaires les confronte aussi à ces réalités divergentes. Finalement, la tension « rationalité – humanité » est accentuée plus particulièrement pour les MM-Hiérarchiques, toujours par leur situation particulière avec leur supérieur immédiat qui a amenuisé leur sentiment d'appartenance, leur motivation et mis à risque leur crédibilité.

Premièrement, les MM-Hiérarchiques déplorent à l'unanimité qu'il n'y ait pas de climat de travail sécuritaire qui permettrait la prise de risque et le droit à l'erreur privilégié dans les approches Lean et Agile contrairement à ce qui est dit : « Dans l'agilité on dit « fail fast, fail often ». C'est quelque chose qu'on dit depuis deux ans « le droit à l'erreur », dans la réalité ce n'est pas vrai » (C09). Les logiques humaines semblent ne pas représenter la réalité, celles-ci étant confrontées à l'impersonnalité des règles, puis à la centralisation des pouvoirs et des contrôles. Inversement, la rationalité du discours est aussi mise en opposition à l'humain qui a besoin de sécurité, de sens et de cohérence entre ce qu'il entend et ce qu'il constate concrètement sur le terrain. Leur long parcours professionnel à Hydro-Québec leur a permis d'acquérir une certaine crédibilité à laquelle ils tiennent et d'entretenir un large réseau de contacts à tous les niveaux de l'organisation. Ces relations humaines augmentent leur perception de la tension entre la rationalité et l'humanité, considérant leur compréhension de ces incohérences entre la parole et les actions, puis des impacts entre les discours rationnels sur les gens.

La position hiérarchique des MM-Hiérarchiques semble constituer un deuxième facteur qui accentue cette tension. La prochaine citation reprend l'exemple du climat de travail autorisant le « droit à l'erreur » et démontre plus spécifiquement comment les logiques plus humaines des approches Lean et Agile de collaboration, de proximité, d'écoute et de bienveillance contrastent avec les logiques rationnelles de mesure des gestionnaires sous leur responsabilité. En plus de souligner l'irritabilité des MM-Hiérarchiques par rapport à cet écart entre les paroles et les gestes, on voit que ces derniers tentent

d'établir au sein de leur équipe ce qui est dit, mais qu'ils ne ressentent pas dans le reste de l'organisation.

« Honnêtement, cette fameuse phrase que je ne suis plus capable! Je vais te le dire là : "On a le droit à l'erreur." (...) Ce fameux droit à l'erreur, je ne suis pas convaincue qu'on le donne. Ça reste longtemps si on fait un faux pas. C'est extrêmement politique Hydro. Tout est comme tout le temps mesuré. Si tu dis quelque chose et que ça n'a pas plu, ça peut te suivre super longtemps. Je comprends que les gens marchent sur des œufs et aient peur de prendre des décisions parce qu'ils ont peur que ça nuise à leur évolution de carrière. Cette culture-là, moi, c'est un des aspects que je trouve difficile à Hydro. Quand je te parlais de climat sécuritaire et de confiance, je veux donner un espace à mes chefs où je ne vais pas les évaluer là-dessus à la fin de l'année. » (C03)

Un autre MM-Hiérarchique explique cet écart entre les logiques plus humaines des approches Lean et Agile qui détonnent cette fois avec les logiques de compétition et d'imputabilité des gestionnaires, menant ainsi à des conséquences pour ces derniers. Ce MM-Hiérarchique énonce également son désir d'offrir à ces équipes un climat plus près des logiques humaines que des logiques rationnelles, mais ceci ne semble pas sans risque par rapport à ses collègues. Il exprime cette tension de la façon suivante :

« Partager ma vision, de partager le droit à l'erreur, le droit de ne pas être parfait, l'ouverture, d'être ouvert aux propositions, aux idées, d'en parler tout le monde ensemble et d'impliquer les gens, tout ça. Moi au niveau de mon équipe, je leur donne le droit à l'erreur (...) Par contre, des fois auprès de certains partenaires, ça leur donne de la viande pour trouver des coupables, pour justifier des retards de leur côté, pour justifier des enjeux parce que là on devient celui qui n'a pas livré au bon moment, qu'il n'a pas fait ce sur quoi il s'est engagé. Est-ce que c'est accepté aussi facilement de façon transversale dans l'organisation : non. » (C12).

Ces deux citations montrent que les MM-Hiérarchiques semblent déployer énormément d'efforts pour garder un peu d'humanité dans cette réalité rationnelle et bureaucratique. Ces efforts visent à amenuiser cette tension au sein de leur équipe de gestion, qui a, par le fait même, l'effet de l'augmenter pour eux, d'augmenter les risques qu'ils prennent au vis-à-vis du reste de l'organisation.

Finalement, le sentiment d'appartenance des MM-Hiérarchiques vis-à-vis leur DP est fortement ébranlé par le haut taux de roulement de leur supérieur immédiat tout comme

leur motivation. Cela contribue sans doute à la perception des MM-Hiérarchiques qui décrivent davantage une organisation qui, dans le contexte des changements, ne tient pas compte de la personnalité des individus, ni de la capacité d'absorption limitée des gens qui doivent intégrer de multiples changements, ni de ce que vivent les employés dans leur vie personnelle en contexte pandémique, etc. La tension entre la rationalité et l'humanité est sans doute accentuée par ce détachement du niveau supérieur de gestion et par l'absence de soutien qu'ils obtiennent de la part de ces derniers pour gérer les multiples changements qui découlent de l'implantation des approches Lean et Agile par rapport auxquelles ils sont eux aussi toujours en adaptation. Dans ce contexte de tension entre la rationalité de l'organisation bureaucratique et l'humanité, ils déplorent aussi les risques de perdre leur crédibilité. Comme cette crédibilité s'appuie notamment sur la reconnaissance de leur succès grâce à leur expertise et leur respect de la culture et des valeurs organisationnelles, elle peut effectivement être éprouvée à travers les attentes impersonnelles de la haute direction qui, par leur position hiérarchique, se reflètent sur eux. D'ailleurs, aucun des MM-Hiérarchiques ne mentionne son intention d'occuper un poste supérieur dans son propre groupe d'ici les cinq prochaines années. Comme si la différence de clan était infranchissable sans perdre sa crédibilité, sans trahir ces considérations humaines, ils privilégient plutôt rester dans leur position pour améliorer le quotidien de gens.

« Des petites choses comme ça qu'on fait pour améliorer le quotidien des ressources, le quotidien des chefs et que les gens se retrouvent là-dedans (...) plutôt que de tout questionner et de remettre en cause une crédibilité de gestion ; ça c'est pour toute la ligne hiérarchique. On ne peut pas s'empêcher de faire évoluer certains éléments au passage sachant que ; un, on risque de perdre une crédibilité de gestion, deux, qu'il y ait un flou qui s'installent et que les gens soient sur les *brakes* (...) C'est ce qu'on essaie d'éviter beaucoup ces temps-ci. »  
(C11)

Bref, les logiques Lean et Agile de collaboration, de respect, d'écoute, de proximité et de bienveillance s'inscrivent fortement en opposition aux logiques rationnelles de mesure, de compétition et d'imputabilité d'Hydro-Québec selon les MM-Hiérarchiques. Cette tension est accentuée par le détachement des MM-Hiérarchiques de la haute direction qui amenuise leur sentiment d'appartenance, leur motivation et met à risque

leur crédibilité, particulièrement dans le contexte où il y a un écart entre les paroles et les actions concrètes perçues sur le terrain sur le plan des aspects plus humains tels que le climat de travail et des incohérences entre les demandes de la haute direction et la culture et les valeurs organisationnelles.

#### 4.3.2.3. *Travail identitaire organisationnel de protection*

Les MM-Hiérarchiques aménagent des espaces pour se protéger individuellement et protéger leur équipe collectivement de ces deux principales tensions « continuité-changement » et « rationalité-humanité ». Ainsi, ils mobilisent un travail identitaire organisationnel de protection par l'autonomisation des gestionnaires et des équipes de travail. Pour ce faire, ils font la promotion de la valeur d'autonomie privilégiée dans les approches Lean et Agile dans leurs discours et à travers les décisions sous leur responsabilité. Ils le font principalement dans le cadre de l'implantation des approches Lean et Agile comme l'exprime un MM-Hiérarchique qui nomme directement sa « tendance un peu protectrice avec mes équipes » (C03) :

« Pour moi il n'y a pas un modèle *one size fit all*. Je pense qu'il faut rester ouvert à quelque chose d'hybride. Moi, j'essaie d'influencer l'organisation à dire, on ne sera pas full agile tout le temps. Il y a des projets qui ne s'y prêteront pas, il y a des façons d'opérer qui ne s'y prêteront pas. Laissez-nous la latitude d'utiliser la recette que l'on pense appropriée aux projets que vous nous donnez. » (C03)

Avec plus d'autonomie, ils se donnent de l'espace pour ralentir les changements et les adapter afin qu'ils s'intègrent plus aisément aux contextes spécifiques et ainsi protègent leur équipe des effets négatifs des multiples changements et des tensions. L'adaptation des changements permet aussi une meilleure considération des caractéristiques centrales, distinctives et durables de l'organisation telles que la valeur de collaboration, véhiculée par le travail d'équipe, ainsi que des caractéristiques bureaucratiques d'Hydro-Québec qui ralentissent les changements. Paradoxalement, on encourage l'autonomie pour favoriser l'esprit d'équipe. L'équipe qui prédomine dans ce contexte est certainement celle de l'unité sous leur responsabilité. Toutefois, dans le but de rester cohérents avec cette forte valeur de collaboration, de travail d'équipe, les MM-Hiérarchiques tentent

également d'influencer le reste de l'organisation pour qu'ils adoptent aussi cette vision d'autonomisation, pour que chacun puisse adapter les changements à leur guise et ainsi mieux protéger leurs équipes. Pour amenuiser la tension entre continuité et changement, ils misent donc sur la protection de leur équipe, par l'autonomie qui permet une adaptation de l'interprétation des changements dans leur contexte spécifique en s'appuyant à la fois sur la valeur d'autonomie des approches Lean et Agile et sur les aspects fondamentaux de collaboration et de travail d'équipe. L'autonomisation permet aussi une marge de manœuvre pour maintenir la considération des besoins des humains dans le quotidien. Ces espaces d'autonomie se concrétisent également par des échanges au sein de leur équipe et des actions qui permettent de réparer les écarts créés par la haute direction entre les paroles et les actions concrètes. Ainsi, ces espaces de protection permettent de former et de renforcer la compréhension collective de leur équipe pour favoriser une compréhension commune des caractères centraux, distinctifs et durables de l'organisation à travers ces multiples changements des implantations Lean et Agile, adaptées à leur contexte spécifique.

Voyons un autre exemple directement lié à l'implantation des approches Lean et Agile, alors que ce MM-Hiérarchique explique qu'il adapte le nombre de changements au sein de son équipe dans le but de minimiser la pression des changements et de tenir compte de leur capacité d'absorption individuelle et collective limitée :

« J'essaie d'y aller en entonnoir, j'en prends un ou deux à la fois et on essaie de se concentrer là-dessus et d'avoir un certain focus pour au moins avoir la perception qu'on avance parce que je le sais qu'on ne pourra pas toute les prendre les bouchées. Moi j'accepte dans mon équipe que je ne vais pas être à 100% dans tout, mais qu'on va être dans une culture de progrès (...) plutôt que de mettre une pression d'atteindre une cible qui de toute façon ne le sera pas et qui va être anxiogène pour tout le monde. » (C03)

Pour ce faire, il tire profit de la marge de manœuvre laissée libre par la succession de leurs supérieurs comme l'illustre la citation suivante de ce MM-Hiérarchique qui nous explique la perception de son équipe et celle de ses patrons par rapport à cette position d'autonomisation favorisant l'adaptabilité du nombre et du rythme des changements :

« Chez nous, c'est très bien accueilli, c'est sûr! Pour mes patrons, comme je te dis je

viens encore de changer, je ne suis pas sûre qu'ils le sachent » (C03). Cet exemple met aussi en lumière que, n'ayant « pas pris une direction d'équipe là-dessus » (C03), les MM-Hiérarchiques adoptent des approches propres à leur équipe et font la promotion leur autonomie pour protéger leur équipe en formant une version du changement et de l'organisation qui s'adapte plus spécifiquement à leur contexte. Ainsi, chaque MM-Hiérarchique donne sa vision qu'il discute et renforce au sein de sa propre équipe par une grande proximité individuelle et collective avec les membres de cette dernière.

Prenons un deuxième exemple. Toujours pour favoriser une culture du progrès, un changement graduel et adapté, un autre MM-Hiérarchique nous présente une approche qui vise à protéger les travailleurs et gestionnaires qui gèrent les anciennes technologies sur le terrain :

« Ça ne me donne rien d'aller prendre des équipes qui fonctionnent très bien, sur des trucs qui roulent tout seuls et d'aller essayer de tout changer là alors que graduellement je les amène avec moi à s'approprier les nouvelles façons de faire parce que cet environnement-là est porté à disparaître dans le temps. Ça va se faire naturellement ». (C12)

Cette approche semble lui permettre d'épargner certaines personnes pour qui le changement apparaît plus significatif et amenuiser l'écart entre les paroles qui changent, mais les gestes qui ne changent pas pour les travailleurs et gestionnaires qui gèrent les anciennes technologies. Ce que ce MM-Hiérarchique croit essentiel, car il estime que : « Le changement passe par les gens, c'est important que les gens y croient, qu'ils le portent. Il faut se donner des mécanismes (...) pour le communiquer et le rendre visible pour que les gens y voient un intérêt et qu'ils embarquent » (C12). L'importance de cet engagement pour favoriser l'intégration des changements dans les opérations, de manière cohérente et très graduelle, passe selon les MM-Hiérarchiques par la protection par l'autonomisation permettant l'adaptation spécifique au sein de chaque équipe en tenant compte des réalités concrètes de chacun que ce soit sur le plan des caractéristiques de leurs projets dans l'exemple précédent ou de la technologie qu'ils gèrent dans le présent exemple.

Les MM-Hiérarchiques construisent et entretiennent une compréhension commune des changements et de l'organisation au sein de leur équipe en ralentissant et adaptant les changements pour ainsi protéger leur équipe des effets négatifs des multiples changements et des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile. Cette protection passe par la promotion de l'autonomie pour favoriser la culture du progrès et le mode hybride pour diminuer la tension « continuité-changement ». Ce faisant, ils favorisent des échanges individuels et collectifs au sein de leur équipe. Ces échanges renforcent une compréhension qui sera plus cohérente avec leur contexte, qui reconstruira les ponts entre le discours et les actions concrètes et qui sera mutuellement adaptée dans le temps. Basé sur l'autonomisation qui permettra de tenir compte de la singularité des humains et de leur contexte, ce travail identitaire organisationnel va aussi atténuer la tension « Rationalité-humanité ».

#### **4.3.2.4. *Travail identitaire organisationnel d'équilibration***

En contraste avec les logiques d'utilitarisme et de rationalisme de l'organisation bureaucratique et beaucoup en réponse à la tension « rationalité-humanité », les MM-Hiérarchiques sont très soucieux de créer un climat de travail sécuritaire et respectueux de leur propre équilibre de vie et de celui des gestionnaires sous leur responsabilité :

« Dans les années 1990 c'était un peu ça aussi, on idolâtrait quelqu'un qui travaillait 75 heures, 80 heures, par semaine, mais pour moi, mon idéal passe beaucoup plus par un équilibre. (...) Pour moi, la notion du leadership est importante, mais pas à n'importe quel prix ». (C11)

Au-delà du nombre d'heures, ils désirent aussi garder leur équipe humaine, passionnée et engagée, malgré les tensions et les difficultés des changements et de l'organisation bureaucratique :

« Moi, je ne veux pas perdre ma couleur, puis je ne veux pas non plus que les gens sous ma responsabilité, sous mon leadership, perdent la leur. Comment je peux les aider aussi à naviguer dans une grande boîte comme ça et qu'ils ne perdent pas leur entrain, leur énergie, leur passion de vouloir changer les choses même si c'est un peu plus long. ». (C03)

Considérant ces préoccupations prédominantes, les MM-Hiérarchiques effectuent un travail identitaire organisationnel d'équilibration par le climat de travail sécuritaire pour gérer les tensions induites par les approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique. Le lien hiérarchique avec leur équipe de gestion favorise ce travail identitaire en leur offrant une zone de pouvoir qui leur est propre, malgré la centralisation habituelle des décisions. Ce travail identitaire leur permet aussi de rester soudé à leur unité et de se dissocier des hauts dirigeants qui accentuent les tensions. Ainsi, par ce travail identitaire organisationnel d'équilibration, les MM-hiérarchiques amenuisent les tensions pour leur équipe et s'aménagent aussi de cette façon des espaces pour gérer les effets de ces tensions sur eux-mêmes, pour avoir l'impression de garder leur couleur. Les MM-Hiérarchiques utilisent leur zone de pouvoir et de contrôle pour véhiculer les valeurs qui s'apparentent davantage à leurs valeurs personnelles d'équilibre et de bienveillance et à leur interprétation de la culture et des valeurs organisationnelles sur le plan de la collaboration et du travail d'équipe pour s'entraider.

Les MM-Hiérarchiques font un travail identitaire organisationnel d'équilibration en créant un climat de travail sécuritaire au sein de leur équipe qui s'effectue beaucoup par la collaboration au sein de cette unité. Tout au long des entretiens, les MM-Hiérarchiques ont expliqué comment se concrétise cette collaboration en mobilisant des expressions telles que : « aider », « échanger ensemble », « parler », « ventiler », « espaces de partage », « moments d'échange », « mise à l'aise », « confiance dans l'équipe de gestion », « climat sécuritaire », « regarder en gang », « on se donne des trucs », « co-développement », « s'entraider », « filet de soutien en gestion », « en équipe on voit », « aider chacun à grandir », etc. Beaucoup soudés autour de l'unité de gestion sous leur responsabilité, ils disent aimer leur équipe, l'aider et la protéger. Ils s'efforcent de créer des espaces pour ne pas les évaluer, pour leur donner le droit à l'erreur ou à l'expérimentation, pour leur permettre d'échanger librement individuellement et collectivement, pour favoriser un climat sécuritaire favorisant l'équilibration nécessaire pour affronter les tensions dans leur quotidien.

Les MM-Hiérarchiques misent également sur une coordination fortement axée sur le dialogue, sur l'écoute, le respect, sur un leadership authentique et bienveillant. Il s'agit d'une approche de gestion cohérente avec les approches Lean et Agile, la culture et les valeurs organisationnelles qui se traduit auprès de leurs employés individuellement, en « one on one », « on va aller prendre un café, on va aller jaser », etc. Puis, collectivement, l'approche se concrétise de la manière suivante : « renforcer nos liens », « échanger ensemble », « journées de réflexion », « j'incite beaucoup à la discussion, à dire les vrais choses », etc. Les MM-Hiérarchiques tentent aussi d'influencer l'environnement pour améliorer le climat de l'extérieur : « je fais un peu d'informel », « ces alliances-là en arrière, c'est moi aussi qui va les initier », « faire la promotion et à aller voir mes collègues, mes partenaires », etc. Ils interviennent sur tous les axes pour construire, maintenir et renforcer un climat sécuritaire au sein de leur unité pour favoriser l'équilibre.

Ce climat permet un espace pour confirmer le caractère inclusif à leur unité et distinctif par rapport au reste de l'organisation. Ce climat sécuritaire favorise le dialogue et la négociation plus graduelle et collective de la compréhension des changements et des caractéristiques organisationnelles et favorise par le fait même la cohérence entre la continuité et le changement. Finalement, tous ces efforts individuels et collectifs pour former, maintenir et renforcer le climat de travail mettent à l'avant-plan des considérations humaines pour contrer la rationalité de l'organisation bureaucratique.

#### **4.3.2.5. *Travail identitaire organisationnel de distinction***

Pour gérer les tensions auxquelles ils sont principalement confrontés, les MM-Hiérarchiques déploient beaucoup d'efforts pour se distinguer de leurs supérieurs en provenance de l'externe. Ils le font notamment par un travail identitaire organisationnel de distinction par leur crédibilité. Leur crédibilité passe par leur compréhension du contexte, du terrain, leur transparence ainsi que par leur approche collaborative et adaptée. De cette façon, les MM-Hiérarchiques, malgré leur niveau hiérarchique plus

élevé que les autres groupes rencontrés, s'efforcent de rester davantage associés à la compréhension commune et générale de l'organisation qu'à la haute direction, afin de pouvoir composer collectivement avec les fortes tensions qu'ils vivent.

Pour bien comprendre comment s'effectue ce travail identitaire organisationnel de distinction par la crédibilité, nous utiliserons un exemple concret présenté par un MM-Hiérarchique. Il nous explique comment il a réussi dans ce cas à gérer les tensions et faire adopter des changements importants. Il table sur son expérience et adopte les valeurs du terrain pour réussir. Il tient compte de l'historique, de la culture et propose des compromis. Il consulte les gens, valide, s'ajuste, tient compte de leurs préoccupations. Il fait preuve de transparence quant à ses objectifs et mène son changement avec l'intention de faire avancer l'organisation, les équipes et non sa carrière personnelle. Il va aussi loin que les gens sont prêts à aller et les rassure. De cette façon, il mobilise les valeurs de collaboration, d'adaptation et de transparence en cohérence avec la culture et les valeurs organisationnelles. Il table sur sa crédibilité et par le fait même la renforce.

« J'ai travaillé avec les différentes équipes, un des gros enjeux, de gros points qu'on avait, il y avait une synergie à faire entre deux domaines qui ont toujours fonctionné très très séparément. Ça c'était l'élément qui était pour grafigner parce que c'est historique et culturel que ces deux unités veulent vraiment rester séparés. J'ai proposé des compromis, de justes milieux, j'ai fait le tour avec les équipes pour voir si les gens y adhéraient à cette proposition là avant d'aller le présenter à la haute gestion. En fait je suis allé chercher un peu ce qui les inquiétait et les préoccupait dans cette synergie et aussi d'être hyper transparent dans mon objectif dans cette recommandation-là. Je pense que ce qui a pu m'aider ; je n'avais rien à y gagner. Dans le sens où j'étais objectif, je n'étais pas en train de proposer une équipe parce que je voulais me créer un rôle, les gens le savaient que ce n'était pas un poste de direction qui m'intéressait et que moi je faisais juste un constat. Avec mon bagage et mon expérience je proposais des éléments. Je pense que ça a aidé aussi. Mais ça a été surtout de travailler avec les équipes de voir justement ce qu'ils pouvaient y gagner, c'est de voir dans le compromis jusqu'où ils veulent aller, jusqu'où ils voient une valeur ajoutée de part et d'autre pour être capable de proposer quelque chose de commun. Les gens sont très très rattachés à leur place dans l'organisation. Tant que je ne touchais pas à l'attachement administratif si on veut, là ça les rassurait »

Cette approche adaptée, concrète et humaine diminue les tensions entre la continuité des opérations et les changements en adaptant le changement au contexte opérationnel du terrain. De plus, cette approche diminue la tension entre la rationalité et l'humanité en tenant compte de leur individualité, du contexte et des préoccupations dans le changement. En mobilisant les valeurs organisationnelles dans leurs actions, l'approche de ces MM-Hiérarchiques expérimentés d'Hydro-Québec se distingue de celle de la haute direction. En effet, ils gardent leur attention sur les améliorations, avec une culture du progrès, en l'amenant par la collaboration et la transparence et en faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation.

Un autre ingrédient important de ce travail identitaire organisationnel de distinction est de ne surtout pas utiliser les mots que les hauts dirigeants utilisent sans être en mesure d'expliquer concrètement ce qu'ils veulent dire dans le contexte spécifique et concret des gens. À cet effet, ce MM-Hiérarchique nous dit qu'il a dû « commencer à faire du DevOps, sans parler de DevOps, de commencer à faire de l'agilité, sans parler d'agilité » (C12). Un autre MM-Hiérarchique précède du mot « fameux » (C03) les terminologies plus théoriques ou un troisième insiste sur l'importance de faire « quelque chose qui est logique de faire » (C11). Bref, les MM-Hiérarchiques déploient beaucoup d'effort pour se distinguer en conservant la crédibilité qu'ils ont bâtie au cours des années en ayant du succès tout en respectant la culture et les valeurs organisationnelles.

C'est par un travail identitaire organisationnel de protection par autonomisation, un travail identitaire organisationnel d'équilibration par un climat de travail sécuritaire et par un travail identitaire organisationnel de distinction par le maintien de leur crédibilité que les MM-Hiérarchiques contribuent à la gestion des tensions. Ces trois types de travail identitaire organisationnel contribuent principalement à gérer les tensions « continuité-changement » et « rationalité-humanité », mais contribuent par le fait même à ralentir les changements. D'un autre côté, ce ralentissement est probablement essentiel au succès de sa mise en œuvre. Les MM-Hiérarchiques adoptent une approche d'évolution, plutôt que de transformation. Dans ce contexte bureaucratique avec des

valeurs fortes bien ancrées, où les gestionnaires perçoivent des changements excessifs, leur longue expérience chez Hydro-Québec les renseigne sans doute bien sur la bonne approche à adopter pour réussir à long terme à implanter et maintenir les nouvelles approches tout en maintenant la livraison des opérations courantes.

#### ***4.3.3. Middle managers en gestion matricielle***

La catégorie « middle managers » en gestion matricielle (MM-Matriciel) regroupe quatre des treize gestionnaires rencontrés. Ces quatre gestionnaires relèvent hiérarchiquement des MM-Hiérarchiques. Les MM-Matriciels sont imputables de la livraison des engagements des cellules de travail sous leur responsabilité, sans toutefois avoir de lien hiérarchique avec ces équipes. Ils sont responsables de définir la vision stratégique du produit technologique sous leur responsabilité et d'en assurer la livraison à court, moyen et long terme. Ils occupent un poste nouvellement créé dans le cadre de l'implantation des approches Lean et Agile en février 2019 et sont ainsi identifiés comme des champions de la transformation. En plus, les MM-Matriciels exercent énormément de responsabilités opérationnelles liées à la livraison des projets. Ainsi, ils subissent beaucoup de pression pour produire de résultats. Compte tenu de leur position matricielle, de leur rôle de champion dans la transformation et de leurs grandes responsabilités de livraison, la charge de travail des MM-Matriciels est particulièrement importante. Considérant cette position singulière, ils doivent mobiliser les valeurs de collectivité et la flexibilité des approches Lean et Agile. Ils sont donc constamment confrontés aux règles bureaucratiques qui renvoient à la manière dont l'organisation a traditionnellement fonctionné. Ainsi, les principales tensions qu'ils déplorent sont la tension entre l'individualisme et la lourdeur administrative hérités de l'organisation bureaucratique d'Hydro-Québec qui se confrontent aux valeurs de collectivité et de flexibilité des approches Lean et Agile.

Dans ce contexte, les MM-Matriciels agissent dans des espaces d'actions et d'interprétations des changements et du caractère central, distinctif et durable de

l'identité de cette organisation. Les multiples changements qu'ils gèrent ainsi que les tensions induites par les approches Lean et Agile permettent la création de ces espaces. Les lacunes sur le plan du déploiement de ces changements développées à la section 4.2.3. semblent leur laisser beaucoup de marge de manœuvre qu'ils utilisent pour effectuer différents types de travail identitaire organisationnel. En effet, pour faire face aux deux principales tensions, soit « individualisme-collectivité » et « bureaucratie-flexibilité », les MM-Matriciels font un travail identitaire organisationnel d'expérimentation sur le terrain, un travail identitaire organisationnel idéologique fondé sur l'espoir et un travail identitaire organisationnel symbolique afin de rester à l'avant-garde. Nous allons maintenant approfondir ces deux tensions ainsi que ces trois types de travail identitaire organisationnel afin d'en comprendre les causes et effets dans le contexte spécifique des MM-Matriciels.

#### **4.3.3.1. *Tension entre individualisme et collectivité***

Les approches Lean et Agile misent sur des valeurs de collectivité qui regroupent tout ce qui a trait au travail d'équipe, à la collaboration, la transparence, la confiance, le consensus, la proximité de gestion, l'écoute et le soutien des équipes, l'entraide et les décisions décentralisées. Les MM-Matriciels perçoivent que ces caractéristiques sont mises en tension avec l'« individualisme » qui prend racine dans les nombreuses références à la structure hiérarchique, aux silos organisationnels, à la centralisation des pouvoirs et à l'utilitarisme des relations. Cette tension est accentuée pour les MM-Matriciels, car ils sont sans pouvoir hiérarchique sur les ressources, ils tiennent un rôle de champion dans la transformation et sont investis d'un fort engagement envers l'organisation.

Premièrement, leur position matricielle les oblige à mobiliser et influencer la collectivité sans pouvoir user de pouvoir hiérarchique. Ils doivent faire en sorte que les équipes multidisciplinaires autogérées travaillent en fonction d'un objectif commun. Toutefois, ce n'est pas facile, car les membres de ces équipes ont des liens hiérarchiques avec les

gestionnaires appartenant aux structures hiérarchiques prédominantes. Ainsi, en plus de favoriser la gestion de proximité de ces équipes, les MM-Matriciels doivent aussi exercer une influence sur leurs collègues gestionnaires-hiérarchiques pour éviter que le pouvoir de ces derniers vienne contrer leurs orientations ou discréditer leurs interventions. De plus, les MM-Matriciels doivent aussi influencer les gestionnaires hiérarchiques pour obtenir les ressources qu'ils désirent dans leur équipe ou pour faire des changements d'assignation. Pour ce faire, les MM-Matriciels insistent sur les logiques communautaires d'entraide ainsi que sur l'écoute et le soutien des employés. Cette situation augmente l'importance et la nécessité du soutien de la collectivité pour les MM-Matriciels. En plus, le mode matriciel induit chez les MM-Matriciels un sentiment de solitude comme ils ont parfois l'impression d'être seuls pour faire face à leurs responsabilités. Un MM-Matriciel exprime son impression d'être à court de ressources de la façon suivante : « Moi je n'ai pas de ressources, je n'ai pas de chef 5, je n'ai pas de SysAdmin, je n'ai personne. » (C01). Un autre MM-Matriciel le décrit cette fois en mettant en relation ses responsabilités et sa charge de travail particulièrement importante par rapport à d'autres gestionnaires :

« Pour nous c'est difficile, c'est quand même 50 ressources avec un budget de 20M\$. Je gère toutes les opérations, les urgences, les crises, moi je touche à tout, quand j'ai des gens à côté de moi qui seraient peut-être disponibles pour m'aider à en prendre un peu. » (C10).

Un plus grand besoin de partager des tâches et un sentiment de solitude accentuent la tension « individualisme-collectivité » caractérisant leur position dans l'organisation.

Deuxièmement, en tant que champions de la transformation, les MM-Matriciels s'efforcent de rester cohérents avec les valeurs de collectivité véhiculées par les approches Lean et Agile qui semblent en plus correspondre à leurs valeurs personnelles. En effet, comme champion de la transformation, les MM-Matriciels font la promotion des valeurs de collaboration et de partage avec les équipes de travail sous leurs responsabilités. Au-delà des méthodes agiles mises en place telles que les *scrums*, les *scrums of scrums* et les *PO Sync*, ils encouragent la collectivité au sein de leur équipe. L'un d'eux l'explique avec l'analogie du hockey : « j'ai été joueur, j'ai été coach, là je

suis rendu comme directeur général en haut... mais j'aime ça sauter sur la glace avec les employés et participer » (C10). Concrètement, ils font de la gestion de proximité en dépit de leur charge importante de travail : rencontres informelles, la porte toujours ouverte, la marche au café, les visites à l'improviste dans les rencontres, etc. Dans ce contexte, ils déplorent que le travail à distance fasse de la gestion de proximité un défi. Comme champions de la transformation, les MM-Matriciels expliquent aussi mobiliser les valeurs de collectivité avec les gestionnaires hiérarchiques des ressources, leurs clients internes et les autres collègues gestionnaires par les négociations, l'arrimage, des consultations, des présentations conjointes, des comités de travail, etc. Toutefois, leur engagement dans le changement est confronté à leur sentiment de solitude, aux silos organisationnels, aux structures hiérarchiques, aux décisions centralisées. Cette perception d'isolement se ressent, aussi, vis-à-vis de la transformation, comme l'un d'eux l'exprime de la façon suivante : « Il y a tellement de bloquants et je ne vois pas vraiment beaucoup de monde se dire on va les résoudre. On ne peut pas être juste dix chefs produits à faire avancer ça, c'est impossible! » (C04). En tant que champions de la transformation, ils prennent acte des difficultés et des incohérences, mais continuent d'avancer. Un MM-Matriciel explique qu'il ne sait plus qui prend certaines décisions. Il nous explique comment, malgré ces incertitudes, il parvient à influencer le processus décisionnel de la manière suivante :

« Je pense qu'on a certains enjeux de responsabilisation et d'imputabilité. (...) Est-ce que c'est moi ? Le chef architecture des produits techno ? Est-ce que ce sont les directeurs ? (...) À qui je dois remonter ces décisions-là ? Je n'ai pas trouvé. J'ai décidé d'impliquer le chef de l'architecture, je le connais bien. Je l'ai tout de suite vu dans ma mappe politique en entrant, on prend des cafés à toutes les semaines. On fait un *work shop* avec une firme externe. J'ai dit au chef architecture d'entreprise que j'avais besoin d'aide de telle personne dans son équipe, qui est une de mes anciennes ressources. J'ai demandé, peux-tu me libérer un tel pour m'aider (...) J'ai inclus quelqu'un de l'architecture d'entreprise qui n'est pas la personne que je voulais, mais qui est impliquée dans nos *PI planning* qui représente cette direction-là et j'ai l'architecte de notre direction principale, le chef architecture de la direction principale qui va être là, plusieurs de ses architectes à lui (...) Si tous ces architectes-là ensemble et mes collègues, si tout ce monde-là... Ça me fait un peu mal au cœur, ce n'est pas trop Lean, mais je n'ai pas le choix. (...) On va faire l'atelier, quatre jours à investir en septembre, mon but c'est d'avoir un livrable de la firme externe avec des recommandations et je vais faire voter les gens qui ont participé ; c'est quoi

qu'on recommande à notre directeur principal. Je vais donner ça à ma direction parce que (...) chez Hydro c'est mal plus hiérarchique que *flat*. Je vais monter à ma direction, je vais lui donner le *monkey*, je ne peux pas faire rien d'autre. » (C04)

Cette dynamique résultant des silos organisationnels, des structures hiérarchiques et de la centralisation accentue les tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile, notamment sur le plan des pouvoirs décisionnels qui devraient, selon ces approches et selon les MM-Matriciels, être davantage décentralisés. Bref, comme nous venons de le présenter, leur position de champion de la transformation accentue la tension « individualisme-collectivité ». En tant que champions du changement, ils doivent trouver des moyens de faire avancer les changements en véhiculant les valeurs de collectivité des approches Lean et Agile dans un contexte difficile, fortement hiérarchique, de centralisation des pouvoirs.

Troisièmement, les MM-Matriciels font état d'un fort engagement envers l'organisation. L'un d'eux s'exprime ainsi : « On devrait être un seul Hydro-Québec ou un seul GTIC » (C04). Un deuxième MM-Matriciel abonde dans le même sens et explique son approche personnelle : « Je dis toujours : je travaille pour Hydro avant de travailler pour mes cellules. » (C10) Puis, un troisième témoigne de son engagement inconditionnel dans la transformation malgré les difficultés de la façon suivante : « On a de la grosse ouvrage de bras à régler. On a trop de repères qui bougent partout, je ne peux pas lâcher ça. » (C01). Or, les MM-Matriciels estiment que les gestionnaires de niveau hiérarchique supérieur, particulièrement les DP et les VP, endossent des comportements répondant davantage à des logiques d'individualisme que collaborative. Les MM-Matriciels désapprouvent qu'une approche collective ne soit pas partagée par tous et surtout pas par ces hauts dirigeants d'Hydro-Québec. Ainsi l'individualisme est fortement et négativement vu par les MM-Matriciels, ce qui accentue leur perception de la tension « individualisme-collectivité ». À travers les propos des MM-Matriciels, l'individualisme s'exprime plus spécifiquement par la micro-gestion et l'utilitarisme des relations entre les DP et les VP. Par l'utilitarisme des relations, nous entendons la compétition et la coutume de chercher « à qui la faute ? ». À cet égard, les MM-

Matriciels déplorent « la *game* », « la *game* de se défendre », « la *game* (qui) se joue un peu compétitif ». Un MM-Matriciel nous explique comment il ressent cette compétition, à quel niveau de gestion il la perçoit principalement ainsi que les impacts qui en découlent de son point de vue.

« Je sens qu'il y a encore beaucoup de compétitivité et je trouve ça plate parce qu'en quelque part on travaille tous pour la même compagnie. (...) Je pense que le problème est dans le middle management ; DP et VP. C'est là que la *game* a se joue un peu compétitif. (...) Quand on commence à sortir des directions et encore plus dans les directions principales, je trouve que, je ne sens pas assez de travail d'équipe. (...) On a perdu notre directeur principal il y a deux ans. On ne saura jamais le fond de l'histoire, mais ça sentait à plein nez la compétition entre les directeurs principaux. Ça, veux, ne veux pas, même si on nous ne le dit pas, on le sent et ça descend dans les employés, ça a un impact, c'est mal sain. » (C10)

Un autre MM-Matriciel explique plutôt les incohérences liées à la micro-gestion :

« Des fois, il y a de la micro-gestion je trouve ; on a des gens très très très compétents dans nos équipes. Moi je vais prendre une décision, je vais approuver, ma direction va approuver. Là, plus haut il y a quelqu'un qui demande « pourquoi vous faites ça de même, pourquoi vous ne faites pas ça de même ? » À ce niveau-là, on a fait le tour. Des fois, c'est le temps de rejustifier, de recommencer, de ré expliquer... on manque... Dans le modèle DevSecOps, on est supposé être autonome. Si je prends une décision de m'en aller avec cette technologie-là parce que j'ai consulté un architecte de solution, un architecte applicatif, on décide que c'est la meilleure solution... De me faire challenger par mon VP, je trouve ça drôle un petit peu... C'est vraiment de la micro-gestion ». (C02)

Ainsi donc, l'individualisme qu'ils vivent quotidiennement à travers les silos organisationnels, la micro-gestion et la compétition les confronte à leur fort engagement organisationnel. Cela accentue la tension « individualisme-collectivité » à laquelle les MM-Matriciels se trouvent confrontés.

En somme, par leur position matricielle et de champion de la transformation, les MM-Matriciels perçoivent toute l'importance et la nécessité de collaborer. Ils considèrent que les valeurs de collectivité sont cohérentes avec les approches Lean et Agile ainsi qu'avec leurs valeurs personnelles et leur fort engagement organisationnel.

#### 4.3.3.2. *Tension entre bureaucratie et flexibilité*

La tension entre bureaucratie et flexibilité est aussi notable pour les MM-Matriciels. D'un côté, la flexibilité se traduit par une forte pression pour diminuer les délais de livraison de leurs produits et services à leurs partenaires et pour augmenter la fréquence ainsi que l'adaptabilité de ces livraisons. Pour ce faire, les MM-Matriciels mettent en pratique, par des méthodologies d'inspiration SAFe, les approches Lean et Agile qui misent sur des décisions plus locales et plus rapides et sur plus d'autonomie des équipes de travail. Or, l'implantation de ces approches soutenue par les multiples changements est fortement confrontée à la réalité bureaucratique. Cette réalité bureaucratique est notamment exprimée par les MM-Matriciels par les processus administratifs prédominants, leur lenteur, les règles formelles strictes qui en découlent, auxquelles ils doivent se conformer. Trois facteurs contribuent à faire en sorte que les MM-Matriciels sont particulièrement incommodés par la tension « bureaucratie-flexibilité ». D'abord, les MM-Matriciels sont des joueurs clés de la transformation et sont majoritairement « en avant de la parade » (C01), ce qui semble accentuer les difficultés vécues dans le quotidien en regard des processus bureaucratiques qui ne cadrent plus avec leur nouvelle réalité. Ensuite, toujours en tant que champion de la transformation, ils sont particulièrement soucieux de rester cohérents avec les valeurs de flexibilité véhiculées par les approches Lean et Agile et cela leur procure une certaine fierté. Finalement, la forte pression de livraison qu'ils vivent accentue aussi cette tension entre la bureaucratie et la flexibilité. Nous allons maintenant détailler ces trois facteurs.

Premièrement, comme champions de la transformation, ils sont les instigateurs de nombreux changements, ils n'attendent pas que les processus ou les formations soient en place, ils foncent, ils avancent, ils se débrouillent dans l'univers bureaucratique d'Hydro-Québec. Ils sont donc constamment confrontés à des incohérences entre différents processus, des tensions entre des orientations divergentes, des bloquants dans les façons de faire, etc. Un MM-Matriciel explique les conséquences d'être « en avant de la parade » (C01) de la façon suivante :

« Dans mon contexte j'ai l'impression qu'on est un peu trop en avant de la parade. Des fois on est obligé de ralentir parce que sinon l'écart pour adresser le gap entre l'avant de la parade et le reste de l'organisation, ça demande plus d'effort que les gains que tu vas chercher. (...) On a comme des trous par rapport aux anciennes façons de faire et on investit beaucoup d'effort à les combler. » (C01)

Plus spécifiquement, il donne l'exemple des rendre-comptes et des processus financiers non arrimés aux nouvelles façons de faire. Par conséquent, cela accentue leur charge de travail, ajoute des tâches de gestion et des incohérences, et augmente la tension induite par les approches Lean et Agile :

« Moi, je roule comme ça, mais le reste de l'organisation n'est pas rendue là. Dans les changements qu'on vit, c'est beaucoup, ce sont de gros changements par rapport à la façon dont on orchestre la réalisation de nos projets. Ce que ça amène, c'est beaucoup d'arrimage avec le rendre compte qui n'a pas changé. On n'est pas là encore. (...) On nous demande souvent : "ta réalisation, tu fais ça, oui, je veux bien croire en mode itératif, puis on y va avec les valeurs, mais comment je fais pour...?". Les partenaires vont nous demander "comment je fais pour...?". Avant on avait un formulaire Excel qu'on remplissait, puis on avait le chiffre qu'on utilisait pour aller passer la recommandation au comité d'investissement. Là, ça ne marche plus. Il faut continuellement s'interroger sur "De quelle façon est-ce qu'on attache ça ensemble?". Moi, je n'ai pas besoin de ça pour avancer, mais nos partenaires, la gestion de nos parties prenantes par rapport au changement dans nos pratiques, ça amène un gros changement dans nos relations. Avant on n'avait pas ces enjeux-là, tout était attaché au niveau financier avant de commencer. » (C01)

Dans ce commentaire, on peut voir que les partenaires se réfèrent à eux, ce qui ajoute une pression supplémentaire sur leurs épaules. Cette expertise fait aussi en sorte que les MM-Matriciels deviennent des références pour soutenir les autres dans ce contexte difficile, accentuant encore une fois leur charge de travail et la pression qu'ils ressentent pour continuer les changements et aider les employés et partenaires à y faire face. En effet, il semble que, par leur expertise et leur rôle de champion, ils deviennent des références en la matière faisant en sorte qu'ils soient très sollicités. Un autre MM-Matriciel commente cette réalité de la façon suivante :

« Un virage en mode produit qui, selon moi, n'a jamais été nécessairement bien expliqué à ceux qui sont habitués dans le mode traditionnel Hydro et qui n'ont pas vécu d'autres expériences de ce type-là. C'est que ceux qui en ont vécu, on devient les références pour tout le temps réexpliquer et ce n'est pas toujours évident. J'ai beau l'expliquer, ce n'est pas facile (...) Ça devient pénible à

expliquer à des gens qui ne l'ont jamais vécu. (...) On veut qu'on soit champion de la transformation numérique. Je veux bien l'être, mais donnez-moi le matériel. » (C04)

La tension « bureaucratie-flexibilité » se traduit notamment par des enjeux concrets dans le quotidien des MM-Matriciels. Cette tension est accentuée par leur position de champion puisqu'ainsi ils sont les premiers à se confronter aux embuches des processus en place qui ne fonctionnent plus tout en étant les références pour soutenir les autres employés d'Hydro-Québec qu'ils côtoient quotidiennement.

Deuxièmement, toujours en tant que champions de la transformation, les MM-Matriciels sont particulièrement soucieux de rester cohérents avec les valeurs de flexibilité véhiculées par les approches Lean et Agile. Dans leur nouveau rôle, avec de grandes responsabilités, ils se sont mis à l'avant-scène de ces approches, générant ainsi une certaine pression et une fierté qui semblent les inciter à continuer sur cette voie. Toutefois, cette façon de faire semble accentuer la tension qu'ils vivent. Un MM-Matriciel exprime cette fierté et visibilité de la façon suivante : « ils me regardent aller avec tous les projets que je livre, j'amène de la valeur à Hydro, les gens aiment ça, les gens sont contents, on reçoit plein de compliments, plein de fleurs. Wow, c'est beau! » (C10). Cette fierté semble les inciter à poursuivre malgré les difficultés bureaucratiques. Ayant livré et mis en place des approches Lean et Agile malgré les difficultés, ils se voient près de trois ans plus tard toujours aux prises avec ces obstacles de plus en plus complexes à surmonter. Tout au long des entretiens, les MM-Matriciels oscillent entre cette fierté d'être à l'avant de la parade et les difficultés qui y sont rattachés. Les difficultés sont perceptibles à travers de nombreuses expressions telles que « c'est difficile », « c'est vraiment inconfortable », « traversé l'orage », « ce n'est pas facile », « on a le pire des deux mondes », « ce n'est pas évident », « c'est assez fou », « je manque de temps », « demande beaucoup d'efforts », « c'est plus complexe », « on part de super loin », « difficile d'aller vite », « dur à faire évoluer », etc. Bref, d'un côté, il y a la fierté des succès, de la visibilité et de la notoriété que leur a procuré la flexibilité qu'ils ont su déployer. De l'autre côté, il y a la pression, les difficultés et les efforts que leur cause cette même flexibilité lorsqu'elle se heurte à la bureaucratie. Aux prises avec

ce dilemme, les MM-Matriciels tolèrent quotidiennement une énorme tension « bureaucratie-flexibilité ».

Troisièmement, la forte pression de livraison qu'ils vivent accentue aussi la tension entre la bureaucratie et la flexibilité. La lenteur des processus administratifs formels est largement dénoncée. Cette réalité bureaucratique est mise en opposition avec la rapidité attendue dans les opérations, car « au niveau du terrain, les demandes entrent rapidement » (C02). Ce MM-Matriciel donne un exemple pour expliquer cette tension de la façon suivante :

« C'est compliqué, pis c'est long. Ça nous enlève beaucoup de notre vélocité (...) beaucoup de documentation, charte d'avant-projet, fiche d'identification de projet, comité d'investissement, comité d'architecture, ça peut prendre trois à quatre mois partir un projet, des fois ce n'est pas des gros projets (...) L'argent vient du contrôleur, le contrôleur répond à finances, finances dit : "si vous faites ça vous autres, pourquoi l'autre ne le fera pas?". Ça vient lourd, ça vient un petit peu casser l'agilité. Je suis moins agile parce que mon petit projet de 100 000\$, je voulais le partir au mois de mai. Je pars en vacances au mois d'août, encore à matin, j'avais des courriels pour justifier pourquoi je fais ça. Faque je ne suis pas très très agile ! ». (C02)

La lenteur et la rigidité bureaucratique contrastent aussi avec les attentes des clients. Un MM-Matriciel l'exprime de la façon suivante : « on a notre client qui nous souffle dans le dos » (C01), car personne ne semble avoir envoyé ; « Le message aux partenaires d'affaires : OK, il faut *slaquer* sur l'évolution des systèmes existants » (C01). Cette lourde bureaucratie est aussi en opposition avec les attentes de l'organisation, car « les attentes de l'organisation quand tu tombes dans un mode plus produit, agilité et Lean sont élevées, mais les contraintes pour aller chercher ces bénéfices-là ne matchent pas. » (C01). Étant responsables des opérations, des projets, des urgences, de l'implantation des approches Lean et Agile, etc., ils ressentent une forte pression à la flexibilité pour satisfaire leurs attentes, celles de l'organisation, de leurs partenaires, des clients internes, etc. Or, le contexte bureaucratique les freine constamment.

Somme toute, la tension « bureaucratie-flexibilité » est particulièrement forte pour les MM-Matriciels d'abord, considérant leur rôle de champion de la transformation. Cet avant-gardisme les confronte à des enjeux concrets dans leur quotidien, rencontrant les embûches des processus formels qui ne fonctionnent plus et soutenant leurs collègues à travers ces mêmes embûches. Ce même avant-gardisme a créé le dilemme entre la fierté et les difficultés générées par cette flexibilité dans le contexte bureaucratique. S'ajoute à cela la forte pression de livraison, sur le plan des opérations, des projets, des urgences, des changements qui les oblige à embrasser la flexibilité pour satisfaire les attentes, et ce, malgré le contexte bureaucratique qui la freine ardemment.

#### **4.3.3.3. *Travail identitaire organisationnel d'expérimentation***

Pour gérer les tensions induites par les approches Lean et Agile dans cette organisation bureaucratique, les MM-Matriciels ont comme point commun d'effectuer un travail identitaire organisationnel d'expérimentation. Ce travail identitaire se traduit par leurs efforts individuels pour influencer la compréhension collective des caractéristiques centrales, distinctives et durables de l'organisation en contexte de multiples changements. Pour ce faire, les MM-Matriciels mobilisent leur interprétation des approches Lean et Agile ainsi que des valeurs organisationnelles telles que la fierté, l'innovation et l'audace, puis le travail d'équipe. Ils le font principalement à travers ces espaces créés par la transformation grâce aux nouveaux postes, aux nouveaux rôles et à une certaine ouverture aux nouvelles façons de faire. Plus concrètement, ils mobilisent ces valeurs à travers l'expérimentation et l'action avec les équipes sur le terrain. Innovants et audacieux, ils se qualifient de « personnes d'actions » (C02), de personnes « *game* de s'en aller vers beaucoup d'inconnu » (C01). Ces MM-Matriciels sont expérimentés, dotés d'un large réseau de contacts, d'une forte expertise qui, jumelés à leurs importantes et nouvelles responsabilités, semblent leur donner de la visibilité et une certaine notoriété. Les MM-Matriciels tablent sur leurs connaissances pour, d'abord, percevoir les espaces d'actions et d'interprétations, puis sur ces connaissances pour se débrouiller, s'organiser et influencer la compréhension commune de la collectivité. Dans leur cas, la collectivité semble se dessiner autour des personnes et équipes dont ils ont

besoin pour atteindre leurs objectifs de résultats. N'ayant pas de lien hiérarchique avec les employés qui résistent aux changements, ils profitent particulièrement de leur position de gouverne matricielle qui leur offre une liberté d'action. De plus, ils utilisent les pressions liées à la livraison et à leur rôle de champion de la transformation pour se donner la légitimité de bousculer le statu quo. À cet effet, un MM-Matriciel nous exprime cette légitimité et le bienfondé de son initiative d'expérimentation de la façon suivante : « à un moment donné on ne pouvait pas juste attendre (...) Ça ne marche juste pas. Je suis allé suivre des formations, je me suis documenté (...) J'ai fait des expérimentations terrains avec mes équipes. » (C01). C'est comme s'il n'avait pas d'autre choix que de procéder avec ce travail identitaire organisationnel d'expérimentation, notamment en raison des flous et de la lenteur du déploiement des multiples changements.

Voyons un exemple concret du travail identitaire organisationnel d'expérimentation sur le terrain fondé sur les connaissances et la notoriété de ce MM-Matriciel. Pour donner suite à l'annonce des multiples changements et à l'obtention de son nouveau poste, il nous explique :

« Moi, personnellement, je me suis rendu compte assez rapidement, qu'avec l'envergure du projet qu'on avait, le nombre de parties prenantes et d'équipes à impliquer, la quantité d'éléments techniques qu'on avait à ajuster, on ne pouvait pas le planifier en mode waterfall, il fallait y aller en mode agile all-in. » (C01)

Ce MM-Matriciel a saisi l'occasion créée par les changements et les attentes de livraison à son égard. Ainsi, il a pris en charge sa formation, monté son équipe, assigné des « chapeaux » aux différentes ressources pour qu'ils jouent les nouveaux rôles, bien qu'ils ne soient pas définis. En s'appuyant notamment sur la fierté de ses responsabilités et de sa notoriété, il a su mobiliser son équipe et « donner une vision commune qu'[il] a été en mesure de poursuivre » (C01). Ce MM-Matriciel a fait le maximum dans sa zone d'influence, puis a mis en place un processus de *Program Increment (PI) Planning* pour gérer les interdépendances par des approches collaboratives. Lui et son équipe ont débuté avec des fichiers Excel et PowerPoint, mais il précise que l'évolution des outils fait aussi partie de leur cheminement. Donc, par leur expertise et leurs contacts, ils ont

introduit de nouveaux outils informatiques sans passer par les processus standards qui sont trop inadaptés. En outre, lui et son équipe réalisent certaines actions malgré le fait qu'elles ne soient pas approuvées et il en prend lui-même la responsabilité, n'ayant pas de positionnement sur le plan de la gouvernance de l'architecture. Par ses connaissances et sa notoriété, ce MM-Matriciel réussit à influencer et à contourner ces processus pourtant stricts auxquels il devrait traditionnellement se conformer. De la même manière, il réussit à naviguer à travers les processus financiers imposants qu'il présente d'ailleurs de la façon suivante : « On a des véhicules financiers extrêmement lourds quand, au bout de la ligne, ce qu'on a besoin de faire c'est financer de la quincaillerie et de la main-d'œuvre... la quincaillerie, le prix que ça coûte et la main d'œuvre, le prix que ça coûte, on le sait. » (C01). Ce même travail est aussi expliqué par un autre MM-Matriciel (C10) qui a, quant à lui, réussi à s'adjoindre de trois consultants seniors en travaillant avec le gestionnaire hiérarchique responsable de l'embauche. Avec ces consultants qui lui ont monté du matériel de formation, il a pris en charge le déploiement de ses équipes, comme la pression se faisait sentir. Ce faisant, les MM-Matriciels entreprennent et innovent dans les pratiques, dans les outils, dans les façons de faire. Les MM-Matriciels exploitent les espaces d'actions et d'interprétation créés par les nouveautés et les lacunes du déploiement. Ils s'appuient sur leurs connaissances, leur notoriété, sur des valeurs organisationnelles et sur les valeurs des approches Lean et Agile pour contourner, tant qu'ils le peuvent, la réalité bureaucratique. Ces exemples et ce type de travail identitaire organisationnel d'expérimentation sur le terrain semblent contribuer particulièrement à la gestion de la tension « bureaucratie-flexibilité ». Ce travail identitaire organisationnel d'expérimentation effectué pour gérer cette tension semble à la fois l'entretenir et même l'accentuer. De plus, ce travail identitaire semble plutôt favorable, à court terme, à l'implantation des approches Lean et Agile, en accélérant leur implantation malgré les embûches bureaucratiques. Toutefois, la pérennité de ces changements qu'ils réussissent à implanter semble dépendre du succès qu'ils auront à réellement influencer l'évolution des processus formels.

#### 4.3.3.4. *Travail identitaire organisationnel idéologique*

Une autre façon de gérer ces tensions semble être d'entretenir et de renforcer l'espoir d'un meilleur avenir. Pour ce faire, les MM-Matriciels s'adonnent à un travail identitaire organisationnel idéologique fondé sur l'espoir. Ce travail identitaire idéologique semble se faire d'abord en s'appuyant sur le présent, sur le discours et les actions de la PDG d'Hydro-Québec, Sophie Brochu, ainsi que sur leur interprétation actuelle des nouvelles approches de gestion Lean et Agile. En outre, ce travail identitaire idéologique semble se faire par les MM-Matriciels en s'appuyant sur le passé, c'est-à-dire en mobilisant dans le présent les valeurs historiques québécoises et les valeurs organisationnelles bien ancrées dans l'histoire du Québec et de l'organisation. Ce travail identitaire organisationnel idéologique est possible pour les MM-Matriciels puisqu'il est particulièrement cohérent avec leur rôle de champion de la transformation et leurs importantes responsabilités.

D'abord, pour présenter le travail identitaire organisationnel idéologique fondé sur l'espoir en s'appuyant sur le présent, un des MM-Matriciels rencontrés explique plus spécifiquement les efforts d'interprétation qui lui permettent de garder espoir malgré le contexte difficile et les tensions fortement ressenties. Dans cet exemple, le travail identitaire organisationnel idéologique semble particulièrement amenuiser la tension entre individualisme et collectivité en encourageant des logiques communautaires telles que la proximité de gestion et le travail d'équipe. Il explique que : « Ça aide vers le bas, ça aide vers le haut » (C10). Dans un premier temps, faisant référence au bas de la pyramide hiérarchique, il explique comment les approches Lean et Agile lui permettent de croire en un meilleur avenir :

« Quand tu es agile, tu devrais en tout cas, voir ton client et avoir plus d'interactions que "je prends ton besoin, je travaille pendant six mois et je te livre". Là, c'est du *back and forward*, on s'ajuste, tu comprends ses priorités et lui te comprend. Le fait d'établir une relation avec tes clients comme ça, veux, ne veux pas, le travail d'équipe est favorisé. ». (C10)

Ainsi, il espère plus de collaboration entre les différents silos organisationnels. De cette même manière, il transpose l'approche de gestion Lean et Agile au style de leadership

que devraient selon lui adopter également les DP et VP. Avec cette vision, il semble entretenir l'espoir que ce niveau de gestion supérieur endosse de moins en moins de logiques individualistes.

« Agile c'est ça, je vais m'asseoir avec le client, je comprends son besoin (...) ma porte n'est pas fermée, on s'ajuste. Pourquoi est-ce qu'on ne l'applique pas dans le concept organisationnel chez nous et profitez du fait qu'on a beaucoup de vécu et qu'on a des gens plus expérimentés que d'autres sur le terrain ? Je pense qu'en 2021 on est rendu plus dans ce modèle-là que dans un modèle dictateur ; je fais ma réorg, je vous impose ça ». (C10)

Dans un deuxième temps, en faisant cette fois référence au sommet de la pyramide, ce MM-Matriciel explique comment le discours et les actions de Sophie Brochu lui inspirent confiance, particulièrement sur le plan de la collectivité et de la proximité de gestion :

« Le groupe TIC maintenant qu'il faut appeler (...) Avant on s'appelait division et là, elle (Sophie Brochu) a enlevé ça parce que "division", pour elle, ça divise. (...) La proximité des hauts dirigeants ça a commencé et là, ça fait que ça descend tranquillement. » (C10)

Ainsi, par son interprétation des approches Lean et Agile et des actions et discours de la PDG, ce MM-Matriciel véhicule l'espoir d'une organisation répondant à des logiques plus communautaires, plus cohérentes avec ses valeurs personnelles et organisationnelles de travail d'équipe. Cet espoir semble lui offrir l'apaisement nécessaire pour surpasser la tension « individualisme-collectivité ».

Le travail identitaire organisationnel idéologique fondé sur l'espoir s'appuie également sur le passé, c'est-à-dire sur des valeurs de fierté, d'innovation et d'audace solidement ancrées dans les valeurs historiques québécoises et organisationnelles. Par ce travail identitaire organisationnel idéologique, « à l'avant de la parade » (C01), « champion de la transformation » (C04), les MM-Matriciels se positionnent comme l'ont fait les bâtisseurs d'Hydro-Québec : innovants, audacieux, prêt à faire face à l'adversité et à relever les défis pour contribuer à l'évolution de la collectivité. Ce travail identitaire organisationnel idéologique s'observe dans les discours et les actions quotidiennes des MM-Matriciels et semblent prendre racine dans le rôle qu'a joué Hydro-Québec dans

l'émancipation de la Nation québécoise. En 1960, M. Hamel, qui témoignait du premier chantier sous la supervision d'ingénieurs francophones, énonçait beaucoup de défis, beaucoup de responsabilités, « c'était dur, mais on a appris énormément en pas grand temps » (Hydro-Québec, 2015b). Il s'agit de ce même sentiment de savoir relever les défis, de persévérer, de composer avec l'adversité, de trouver les sentiers non balisés, etc. Ce même engagement inconditionnel traverse les actions et les discours des MM-Matriciels, et ce, lorsqu'ils continuent d'avancer dans la transformation malgré les difficultés rencontrées et quand ils trouvent en équipe leurs propres moyens d'y arriver et leur discours en entretenant l'espoir. Comme le souligne un MM-Matriciel:

« Il faut garder la foi. Ça ne va pas super bien, mais on est obligé de constater que ça va mieux. Ça s'améliore pareil. C'est sûr que plus tu montes une montagne, plus tu vois qu'il t'en reste haut à faire, mais on sent qu'on la monte. » (C01)

L'innovation et l'audace s'appuient sur une grande fierté liée à leurs efforts, à leurs réalisations, leurs responsabilités et à l'organisation. Les MM-Matriciels attribuent cette fierté à leurs projets, aux millions de dollars qu'ils ont à gérer en plus de travailler dans une des plus grandes organisations TI en Amérique du Nord. Hydro-Québec est en effet une organisation qui influence plusieurs industries, qui fait rouler une partie de l'économie québécoise et qu'ils voient comme un véhicule pour faire travailler les Québécois. Ces propos et cette fierté renvoient directement à l'histoire du Québec et de l'organisation, à la volonté jadis d'améliorer les conditions de vie de la population québécoise et à la fierté que ces conditions se soient historiquement améliorées par les efforts soutenus de Québécois. Ces références à l'histoire semblent solidifier leur fierté et légitimer leur espoir que le rêve devienne réalité. Cet espoir les incite à se débrouiller pour avancer malgré les difficultés. Bref, un travail identitaire organisationnel idéologique fondé sur l'espoir qui se construit également sur l'intégration par les MM-Matriciel des valeurs historiques québécoises, du passé qu'ils répètent dans leur contexte présent. De cette façon, ce travail identitaire organisationnel idéologique semble aussi atténuer la tension « bureaucratie-flexibilité » en permettant l'espoir que même les embuches bureaucratiques se résorberont grâce à leurs efforts soutenus.

Ce travail identitaire organisationnel idéologique fondé sur l'espoir réalisé par les MM-Matriciels semble particulièrement efficace pour gérer, ou du moins soulager, les tensions entre « individualisme-collectivité » et « bureaucratie-flexibilité ». En appuyant leurs efforts individuels d'interprétation et d'influence à la fois sur le passé et sur le présent, les MM-Matriciels ancrent leurs messages et actions dans plus grand qu'eux : l'histoire, les valeurs québécoises, organisationnelles, les discours et actions de la PDG, puis les approches Lean et Agile, et ce, tout en restant cohérents avec leurs connaissances du terrain, leurs convictions et valeurs personnelles. En retour, cela entretient leur fierté et augmente leur conviction pour composer avec les tensions qu'ils rencontrent.

#### **4.3.3.5. *Travail identitaire organisationnel symbolique***

Les MM-Matriciels utilisent les incertitudes et les espaces laissés libres, espaces qu'ils perçoivent et peuvent utiliser grâce aux zones grises liées à leur nouveau rôle. Dans ces espaces, les MM-Matriciels s'adonnent à un travail identitaire organisationnel symbolique pour gérer les tensions et les incohérences. Pour réaliser ce type de travail identitaire organisationnel, les MM-Matriciels établissent les limites et se distancient de la gestion « traditionnelle » en adoptant ce qu'ils appellent le « bon niveau » de gestion. Puis, ils mobilisent les valeurs organisationnelles d'intégrité et d'authenticité pour rester à l'intérieur des limites du « bon niveau » de gestion, malgré les pressions divergentes. Toutefois, ils évitent de se distancier complètement du reste de l'organisation, des gestionnaires « traditionnels », notamment en créant des liens au-delà des différences, par leur fort engagement organisationnel à Hydro-Québec. Ils positionnent entre autres leur avant-gardisme comme étant nécessaire pour créer de la valeur pour les « vraies affaires d'Hydro-Québec » (C01), ce qui « fait rouler l'électricité » (C01). Le travail identitaire organisationnel symbolique est particulièrement pertinent pour les MM-Matriciels, toujours par leur rôle de champion de la transformation, leurs responsabilités qui leur permettent de justifier la nécessité de l'avant-gardisme et par la liberté favorisée par leur position de middle manager en gestion matricielle. Ce troisième type de travail identitaire organisationnel des MM-Matriciels apparaît contribuer à la gestion des

principales tensions perçues par ces derniers, soit la tension entre « individualisme-collectivité » et la tension entre « bureaucratie-flexibilité ».

D'abord, les MM-Matriciels vont établir et renforcer ce qu'ils considèrent être le « bon niveau » de gestion par rapport à un niveau plus « traditionnel ». D'un côté, selon leur description, le « bon niveau » comprendra qu'ils ne peuvent pas tout faire, qu'ils vont déterminer ensemble par quoi ils commencent et qu'ils verront par la suite ce qu'il reste à faire en misant sur le travail d'équipe. De l'autre côté, ils expliquent que les gestionnaires « traditionnels » ont tendance à demander des dates et auront des jalons prédéfinis suivis rigoureusement ou, en mode opérationnel, « comme avant : je t'appelle, tu le fais là » (C02). Cette distinction se fait principalement par des moyens discursifs, mais aussi par certaines actions et outils cohérents avec leurs discours. Sur le plan des actions, ils nous expliquent les fonctionnements différents comme le fait ce MM-Matriciel :

« Avant le modèle traditionnel c'était réellement ; tu réalisais ton projet de A à Z, quand tout était à 100%, quand tout était fonctionnel, tu le donnais au client. Maintenant, c'est plus ce qu'ils appellent le MVP (*Minimal valuable product*), le produit viable minimum. On produit plus rapidement une première ébauche, le client commence à s'en servir. Au fur et à mesure qu'on avance, on ajoute des produits. Ça rend le client, pas meilleur, mais plus rapidement, il va se servir des nouvelles technologies, il va être plus productif. » (C02)

Puis, ce MM-Matriciel décrit les « traditionnels » de la façon suivante :

« Des chargés de projet, qui eux autres sont chapeautés par une gouvernance qui check leur projet, qui eux autres sont chapeautés par un bureau de projet... C'est une grosse boîte Hydro, c'est gouvernemental, on a beaucoup de choses à répondre du côté financier. Il y a beaucoup de choses qui sont compréhensibles, mais je ne peux pas croire, qu'il n'y a pas moyen de simplifier un peu la poutine. Surtout qu'on passe d'un modèle qui était très très très bureaucratique (...) Les contrôleurs, c'est leurs affaires : leur petit livre avec leur crayon rouge. Si le crayon n'est plus rouge, il est vert, ça ne marchera plus. » (C02)

Malgré cette distinction, au nom de la mission de l'organisation, se considérant les instigateurs du « bon niveau » de gestion, les MM-Matriciels persévèrent à collaborer avec les gestionnaires « traditionnels » dans leurs actions quotidiennes pour les aider à se mettre sur la « bonne voie », soit celle de la transformation numérique, Lean, Agile,

par produits telle qu'ils l'interprètent. Ce faisant, les MM-Matriciels vont collaborer, tout en se distanciant, sans jamais être dans la confrontation avec eux. Les MM-Matriciels préservent le dialogue avec les gestionnaires « traditionnels », par des négociations, de l'arrimage ou en gérant la politique. Les MM-Matriciels vont aussi s'engager dans des projets pilotes pour faire valoir leurs expériences et influencer les processus traditionnels en misant toujours sur le travail d'équipe et leur avant-gardisme associé à la valeur organisationnelle : innovation et audace.

Ensuite, pour rester associés à l'avant-garde, en plus d'adopter le « bon niveau » de langage et d'action, les MM-Matriciels n'accepteront pas de jouer la *game* de compétition et de micro-gestion qu'ils déplorent, qu'ils associent à la manière dont l'organisation a traditionnellement fonctionné. Soutenant les valeurs d'intégrité et d'authenticité, un MM-Matriciel nous explique par exemple qu'il va continuer d'endosser les logiques communautaires plutôt que d'utilitarisme malgré la pression qu'il ressent :

« J'étais dans les discussions avec les directeurs principaux et c'est le message que j'ai dit que j'allais tenir. Je ne rentre pas dans la *game* de se défendre, de dire pourquoi on n'a pas respecté des dates. Je ne veux même pas répondre à ça, c'est, qu'est-ce qu'on fait maintenant? Je ne peux pas être le seul gestionnaire dans ce *mindset*. J'essaie d'influencer mes collègues c'est déjà ça. » (C04)

L'intégrité et l'authenticité sont aussi mises de l'avant quand ils déploient tous ces efforts pour leurs convictions profondes, étant convaincus que ce qu'ils font est la bonne chose à faire, qu'il y a des gains à aller en mode Agile, que le numérique est un incontournable, etc., et qu'ils veulent contribuer à faire avancer Hydro-Québec et les équipes dans la bonne direction.

Bref, le travail identitaire organisationnel symbolique s'appuie sur les particularités des MM-Matriciels. Par leur rôle de champion, leur position de gouverne matricielle, leur engagement et la pression de livraison des produits à laquelle ils sont soumis, les MM-Matriciels parviennent à se distancier des gestionnaires traditionnels tout en favorisant le

travail d'équipe et en restant engagés dans l'organisation. Ainsi, ils adoptent des discours et actions cohérents avec ce qu'ils ont défini comme le « bon niveau » de gestion, puis continuent de collaborer avec les gestionnaires « traditionnels ». Ils justifient la nécessité du « bon niveau » de gestion pour le bien de l'organisation ou par la nécessité induite par leurs responsabilités et pressions de livraison, et ce, en endossant des valeurs organisationnelles telles que le travail d'équipe, l'innovation et audace, puis l'intégrité et authenticité. Ce travail identitaire organisationnel symbolique semble leur permettre de déranger le statu quo tout en restant lié à l'organisation et aux valeurs de collectivité et de flexibilité, dans le contexte bureaucratique. Ce travail identitaire organisationnel symbolique pour rester à l'avant-garde semble contribuer à la gestion des tensions « individualisme-collectivité » et « bureaucratie-flexibilité » tout en favorisant le changement.

C'est par un travail identitaire organisationnel d'expérimentation sur le terrain, un travail identitaire organisationnel idéologique fondé sur l'espoir et un travail identitaire organisationnel symbolique afin de rester à l'avant-garde que les MM-Matriciels contribuent à la gestion des tensions. Ces trois types de travail identitaire organisationnel contribuent principalement à gérer les tensions « individualisme-collectivité » et « bureaucratie-flexibilité », mais contribuent par le fait même à les accentuer en confrontant leur avant-gardisme aux réalités bureaucratiques d'Hydro-Québec. Le travail identitaire organisationnel qu'ils exercent leur permet d'avancer malgré les tensions et de favoriser les changements. Force est toutefois de constater que la pérennité de leurs avancées est sans doute mise à risque par l'inertie organisationnelle qu'ils essaient de contourner, par les processus décisionnels qu'ils auront réussi à influencer, sans toutefois les modifier et par les logiques individualisme qu'ils dénoncent, mais qui perdurent. De plus, la façon dont les MM-Matriciels positionnent leur engagement et les valeurs organisationnelles leur permettra sans doute d'épargner leur notoriété en cas d'échec de ces changements. Ils se préservent ainsi une marge de manœuvre pour ajuster leur approche si l'organisation le réclame ou si les responsabilités de livraison le requièrent. Une marge de manœuvre importante qui va

jusqu'à changer de poste au sein de l'organisation si cela s'avère nécessaire comme l'un d'eux le souligne : « J'ai beaucoup d'opportunité *anyways*. Si je vois que je n'apporte pas de valeur ou que je vois moi-même que je ne suis pas sur la bonne chaise pour amener de la valeur, je vais trouver autre chose. » (C04) Cette marge de manœuvre comme espace d'interprétation et d'action permet aux MM-Matriciels d'ajuster et d'influencer la compréhension de l'organisation.

#### **4.3.4. *Frontline managers en gestion hiérarchique de ressources***

Le groupe de gestionnaires « Frontline managers » en gestion hiérarchique de ressources (FLM-Hiérarchiques) comprend cinq des treize gestionnaires rencontrés. Ces gestionnaires réunis ont en moyenne 21 années d'ancienneté au sein d'Hydro-Québec, pour la plupart, toujours au sein des technologies de l'information. Dans la structure organisationnelle, les FLM-Hiérarchiques relèvent aujourd'hui des MM-Hiérarchiques présentés à la section 4.3.2. Gestionnaires de premier niveau, ils sont les supérieurs immédiats du personnel qui constituent les ressources techniques. Ce personnel travaille dans les cellules qui sont sous la responsabilité des MM-Matriciels présentés à la section 4.3.3. Les FLM-Hiérarchiques sont à quatre niveaux de gestion les séparant de la PDG d'Hydro-Québec. De plus, la majorité des FLM-Hiérarchiques occupent un poste de « chef centre de compétences ». Poste nouvellement créé dans le cadre de l'implantation des approches Lean et Agile, les chefs centre de compétences se sont vu retirer les responsabilités opérationnelles qu'ils avaient auparavant, devant dorénavant concentrer leurs efforts à la gestion des ressources humaines. Le lien hiérarchique avec les ressources techniques, les nombreux niveaux de gestion qui les séparent des hauts dirigeants d'Hydro-Québec et la perte de leurs responsabilités opérationnelles sont les trois principaux facteurs qui caractérisent ce que sont les FLM-Hiérarchiques.

Dans ce contexte singulier, les FLM-Hiérarchiques vivent particulièrement la tension entre la rationalité et l'individualisme de l'organisation bureaucratique et les valeurs humaines et de collectivité des approches Lean et Agile. Pour gérer ces deux principales

tensions « rationalité-humanité » et « individualisme-collectivité », les FLM-Hiérarchiques partagent une compréhension commune de l'identité organisationnelle principalement avec les employés du terrain et tentent de l'influencer de manière très graduelle et adaptée. Les FLM-Hiérarchiques effectuent un travail identitaire organisationnel d'accompagnement au cas par cas. Ils déploient également des efforts pour renforcer et influencer l'identité organisationnelle par un travail identitaire organisationnel de transgression fondé sur les valeurs de collaboration et d'entraide. Enfin, ils s'adonnent à un travail identitaire organisationnel discursif basé sur des communications bidirectionnelles authentiques et intègres. Nous allons maintenant approfondir ces deux tensions ainsi que ces trois types de travail identitaire organisationnel afin d'en comprendre les causes et effets dans le contexte particulier des FLM-Hiérarchiques.

#### **4.3.4.1. *Tension entre rationalité et l'humanité***

Du point de vue des FLM-Hiérarchiques, l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec semble introduire une forte tension entre la rationalité de l'organisation bureaucratique et les besoins des personnes. Les FLM-Hiérarchiques semblent davantage heurtés par cette tension considérant les décisions qui les ont personnellement affectés dans le cadre de cette implantation. La rationalité se traduit par la centralisation des décisions, des contrôles, l'imputabilité et l'autorité des gestionnaires, les logiques utilitaires et les règles formelles strictes. Selon les FLM-Hiérarchiques, cette rationalité d'Hydro-Québec est confrontée quotidiennement aux valeurs humaines des approches Lean et Agile. Or, ces valeurs sont en cohérence avec leurs valeurs personnelles. Ces valeurs humaines se traduisent par une bienveillance appuyée sur l'écoute, le respect, l'accompagnement, l'engagement des employés, leur mobilisation, tout ce qui favorise le développement des employés, leur responsabilisation avec une charge et un rythme de travail durable. La tension entre la rationalité de l'organisation bureaucratique et les valeurs humaines des approches Lean et Agile est accentuée par trois facteurs propres aux FLM-Hiérarchiques : le manque de valorisation lié à la perte de responsabilités opérationnelles, les valeurs humaines et les

liens qu'ils ont développés avec les employés au fil du temps ainsi que leur position hiérarchique de premier niveau qu'ils endossent avec une approche de gestion de proximité.

Premièrement, la tension entre la rationalité et l'humanité est augmentée par le manque de valorisation des FLM-Hiérarchiques depuis qu'ils occupent leur nouveau poste dépourvu de responsabilité opérationnelle. Ce nouveau poste a été créé à la suite d'une décision centralisée, suivant des logiques utilitaires, prise par les hauts dirigeants dans le cadre de l'implantation des approches Lean et Agile. Un FLM-Hiérarchique nous explique comment il a perçu le message des hauts dirigeants d'Hydro-Québec, notamment par rapport à la constitution de ce nouveau poste qu'il occupe toujours :

« Ils ont dit : écoutez, le modèle DevOps c'est que les employés, avec le modèle de TPO, BPO et ainsi de suite, deviennent autonomes. Ce sont les employés qui décident comment ils vont faire les choses, comment ils vont s'outiller. Donc, tu n'as plus de gestionnaire qui leur dicte les choses. Ils ont dit aux chefs produit voici où je m'en vais, à vous de vous organiser pour que j'arrive là. Puis, on a retiré de l'équation des chefs et on a dit « ça », ça va être des chefs centres de compétences. » (C07)

Il nous explique le sentiment d'abaissement et d'opposition qu'a entraîné cette décision de la façon suivante :

« N'ayant pas accepté cette responsabilité-là, parce que pour moi je peux faire ça les yeux fermés. J'ai fait ça pendant des années et des années ; gérer des ressources, de l'administratif, des feuilles de temps, des plaintes, gérer des problèmes, des maladies, c'est comme... Excuse-moi, mais est-ce que je suis rendu tel et aussi peu important dans une organisation que je vais accepter ça ? » (C07)

Il en ajoute en réclamant aux hauts dirigeants : « Utilisez-nous... Qu'est-ce que vous attendez ? On a plusieurs années d'expériences dans les opérations et vous nous mettez de côté littéralement, c'est quoi cette histoire-là ? » (C07) Il nous présente aussi son incompréhension des motivations de la haute direction dans cette décision, incompréhension qui semble accentuer son désarroi :

« J'aurais de la misère à te l'expliquer. Je pense, je veux peser mes mots, j'ai un feeling. On a demandé à des gens qui avaient beaucoup moins d'expérience de

poser des gestes sans trop connaître la business et on leur a dit voici ce qu'on a de besoin, on va mettre en place des centres de compétences. Je peux me tromper, il peut y avoir d'autres variables que je ne connais pas : des variables qui sont associées à des budgets, qui sont associées à des coupures budgétaires, de ressources, ou quoi que ce soit. Mais pourquoi on a décidé de faire ça, je ne peux pas te dire. » (C07)

Cette impression de manque de valorisation associée au poste de chef centre de compétences est très largement partagée comme nous le dit cet autre FLM-Hiérarchique :

« Je parle pour moi-même, mais je pense que beaucoup de mes collègues partagent la même opinion. La partie gestion de ressources comment dire, ce n'est pas que ce n'est pas valorisant, mais on dirait que ça manque... (...) Il y a quelque chose qui n'est pas, une valorisation qui manque dans le rôle de chef centre de compétences pures. » (C13)

Bref, les FLM-Hiérarchiques vivent : abaissement, incompréhension et un manque de valorisation, voire une impression d'inutilité qui ravive l'impersonnalité de l'organisation bureaucratique et augmente ainsi la tension « rationalité-humanité ».

D'un autre côté, les FLM-Hiérarchiques accordent une grande importance à l'humain dans l'organisation. Près de leurs collègues qu'ils côtoient depuis longtemps, des collègues qu'ils considèrent comme des amis ou même de la famille, les FLM-Hiérarchiques veulent aider et acceptent difficilement cette rationalité. Ils témoignent d'un très fort souci de soutien des individus pour favoriser leur développement et améliorer leur quotidien. Un FLM-Hiérarchique invite ses employés à le consulter « si vous avez des enjeux, si vous avez des problèmes, quoi que ce soit, même opérationnel, je suis là, je suis disponible n'importe quand. » (C07) Un deuxième décrit ainsi son objectif premier comme FLM-Hiérarchique : « c'est vraiment de pouvoir les aider au quotidien. S'il y a des enjeux on va les régler au fur et à mesure, mon but ce n'est pas qu'on pète par en avant. » (C08) Un troisième nous explique ce qu'il aime de son travail : « j'ai beaucoup de plaisir à assister mes ressources et à les voir progresser » (C13). À l'unanimité, les FLM-Hiérarchiques insistent sur l'importance de leur équipe, sur leur volonté de les aider, de les accompagner et de les soutenir. Ils nous apparaissent

vouloir sincèrement contribuer au succès de l'organisation dans le plaisir et pour le bien-être de chaque employé.

« Mon équipe. Vraiment. C'est eux qui vont faire la différence au-delà d'Hydro-Québec, c'est vraiment eux, c'est eux que je veux mettre en avant, c'est eux qui sont prioritaires. (...) Ma motivation ; c'est mon monde! Quand je les vois avoir du fun. (...) C'est la motivation en ce moment. Sinon, un rôle de gestionnaire c'est très ingrat » (C05)

Ces attentions humaines contrastent avec la rationalité de l'organisation bureaucratique et accentuent la tension « rationalité-humanité ».

Conséquence de leur lien hiérarchique direct avec les employés et de leur gestion de proximité, les FLM-Hiérarchiques perçoivent d'importants écarts sur les aspects humains de l'implantation des approches Lean et Agile, plus précisément des écarts entre la réalité terrain et les attentes organisationnelles, puis des écarts par rapport au rythme de l'évolution de l'implantation dans le temps. Ces écarts accentuent les tensions « rationalité-humanité » vécues par les FLM-Hiérarchiques. En mettant en lumière les aspects humains qui étaient espérés par ces derniers et visés par l'implantation des approches Lean et Agile, un FLM-Hiérarchique répond de la façon suivante à la question « Selon votre compréhension, quels sont les objectifs par l'organisation avec cette transformation ? » :

« Je ne le sais plus, bien franchement... je ne le sais vraiment plus. C'est peut-être parce que je m'en vais en vacances (rire). Au début, ce que j'ai assimilé le plus, c'est des valeurs. C'était des valeurs comme la flexibilité, la facilité, de mettre à profit vraiment les gens, ce qu'ils sont capables de faire et de les écouter. (...) Moi c'est vraiment ça que j'enregistrais, pour qu'une équipe devienne vraiment autoorganisée, autogérée, qu'elle produise elle-même ses solutions. Qu'on essaie vraiment de faire le virage de la pyramide. Au niveau de l'organisation c'était vraiment ça ; virer la pyramide de bord carrément. Laisser place aux employés ». (C05)

Il s'agit d'un message et d'un espoir de s'éloigner de la centralisation des pouvoirs et des structures hiérarchiques de l'organisation bureaucratique au profit des aspects humains. Cependant, ce FLM-Hiérarchique note aussi que cet élan de la transformation

donné par les hauts dirigeants d'Hydro-Québec s'est largement atténué, ce qu'il exprime ainsi :

« Je trouve que la pyramide veut rester là où elle est supposée être, malheureusement. En tout cas, je vois moins ce message-là, vraiment... vraiment moins. Je trouve ça plate parce que moi c'est ça que j'essaie de faire avec mon équipe. ». (C05)

Cet espoir s'amointrit et augmente ainsi la tension « rationalité-humanité ». Cette tension est aussi accrue considérant l'écart entre les objectifs et l'évolution de son équipe qu'il perçoit sur le terrain. En effet, il constate et insiste sur le besoin important de développement des employés, sans toutefois ne percevoir de soutien particulier de l'organisation pour les accompagner dans ce long parcours : « On n'a pas nécessairement de matériel d'accompagnement de communication. En tout cas, moi je n'ai rien dans l'organisation pour m'aider. » (C05) Dans ce contexte, ce FLM-Hiérarchique note que l'évolution visée perdure au sein de son équipe parce que l'écart est très important et requiert beaucoup d'efforts pour être réconcilié :

« Ils ont été habitués d'une certaine façon pendant tellement d'années que même s'ils comprennent, même s'ils trouvent ça bien, ils ne l'ont tellement pas vécu, qu'ils ne savent pas comment faire la transition. (...) Ils ne savent pas comment s'y rendre, ils ne savent pas comment devenir autonome. Ils sont tellement habitués de se faire dire "fais ci, ça, ça, ça..." que de façon générale, je ne dis pas que c'est tout le monde, mais il y en a beaucoup qui ont de la difficulté, malgré leur bonne volonté, leur vouloir, ils veulent essayer, mais il y a vraiment du coaching et de l'accompagnement qu'on doit faire comme gestionnaire définitivement. Ça demande beaucoup. (...) Je ne peux pas juste leur *pitcher* ça et m'en aller. Il faut rester là avec eux. ». (C05)

Une évolution et un accompagnement des équipes que les FLM-Hiérarchiques prennent sur leurs épaules et tentent de poursuivre malgré l'effritement du message et du soutien des hauts dirigeants, accentuant ainsi la tension entre rationalité et humanité.

#### **4.3.4.2. *Tension entre individualisme et collectivité***

L'individualisme est causé par la structure hiérarchique aux silos organisationnels, la centralisation des pouvoirs, l'utilitarisme des relations et la compétition. En contrepartie, la collectivité se reconnaît à la collaboration, la transparence, les approches de

consensus, la proximité de gestion, la décentralisation des pouvoirs dans les équipes autogérées, les logiques d'entraide, de partage de connaissance, etc. Ayant un lien direct avec les employés du terrain et quatre niveaux de gestion au-dessus d'eux, les FLM-Hiérarchiques sont particulièrement marqués par deux constats qui augmentent la tension entre l'individualisme suscité par l'organisation bureaucratique et les valeurs de collectivité portées par les approches Lean et Agile dans le contexte de leur implantation. D'abord, de leur position hiérarchique, ils observent le manque d'alignement entre les silos organisationnels et les niveaux de gestion. Deuxièmement, ils perçoivent comment la culture organisationnelle qui a historiquement appuyé les comportements de collaboration, d'entraide et de transparence est confrontée à l'individualisme qui caractérise l'organisation bureaucratique. Ces deux facteurs, que discernent les FLM-Hiérarchiques par leur position hiérarchique, augmentent la tension « individualisme-collectivité » qu'ils vivent quotidiennement.

Premièrement, étant les supérieurs immédiats des employés du terrain, les FLM-Hiérarchiques constatent et déplorent un manque d'alignement engendré par des communications déficientes. Ils en remarquent aussi les effets néfastes sur la collectivité. L'un d'eux dépeint ces manques comme une conséquence directe et inévitable de la structure hiérarchique de cette grande organisation bureaucratique :

« La réalité est que Hydro-Québec est une compagnie quand même assez hiérarchique, c'est quand même assez important de suivre tous les niveaux. C'est mal vu si je m'en vais parler à un directeur principal sans aviser ma chef. Quand on a trop de couches de gestion le message se perd un peu à chaque niveau ce qui fait que quand tu pars du VP jusqu'à la ressource tu as passé à travers un directeur principal, un directeur, un chef 4, un chef 5 pis tu arrives à la ressource, tu passes à travers 5 interprétations différentes. Veux, veux pas, ce n'est pas de la mauvaise foi, le message ne sera pas exactement le même. L'inverse est vrai aussi, si la ressource a une question, il va la poser à son gestionnaire, qui va la poser à son gestionnaire qui va monter ça. Il y a comme un canal qui manque. (...) Moi j'ai l'impression que toute la gestion n'est pas nécessairement alignée sur la vision. Peut-être parce qu'on a chacun notre interprétation différente, peut-être pour certain il y a aussi des objectifs personnels. Mais moi, je n'ai pas l'impression aujourd'hui qu'on est tous alignés sur la même vision que le VP. » (C13)

Ce FLM-Hiérarchique nous explique également l'importance particulière de ces communications et de l'alignement dans le contexte de l'implantation des approches Lean et Agile. Il développe sur ce besoin de la façon suivante :

« Le plus grand défi, je me répète, c'est d'avoir un alignement clair. Qu'on assure que ce soit suivi sur toute la ligne jusqu'aux employés. (...) Ça a toujours été de même, mais avant la transformation ce qui n'était pas pire c'est que ça faisait des années et des années qu'on vivait déjà dans ce mode-là. Ce n'était pas nouveau, c'était *business as usual*, même sans le VP qui nous donne les messages on savait déjà comment on devait travailler, c'est quoi nos enjeux et tout. Là, dans le contexte de transformation, tout est nouveau. On a besoin d'alignement. » (C13)

Un autre FLM-Hiérarchique fait le même constat sur le plan du manque d'alignement, mais l'explique en attribuant la responsabilité à la centralisation des pouvoirs aux hauts dirigeants d'Hydro-Québec, plutôt qu'à tous les niveaux hiérarchiques :

« Il faut mettre la responsabilité sur la haute gestion. Il faut à un moment donné. La haute gestion, c'est une des plus grosses problématiques qu'on a eues à travers les années. Possiblement une des raisons pour lesquelles certains DP ont décidé d'aller voir ailleurs ou de quitter le bateau ou de s'en aller, je te dis ça très ouvertement et très transparent, c'était justement le fait qu'il y avait ce manque de cohérence-là. Ce manque de "voici notre objectif commun et voici comment on va travailler ensemble pour l'atteindre". On avait possiblement un démon à trois têtes qui ne s'entendaient pas. En toute honnêteté, je crois que, pas par mauvaise volonté, seulement par le fait que chacun avait ses propres responsabilités à atteindre et chacun ne sachant pas trop comment faire la colle, s'organisait pour s'assurer que leurs objectifs, leurs projets, leurs engagements étaient réalisés au détriment de certaines autres personnes. » (C07)

Il précise aussi l'impact de ce manque d'alignement sur l'individualisme et sur la collectivité :

« À partir du moment où tu n'as pas de focus, tu n'as pas de cible, que tu ne sais pas trop, trop où tu es dans une organisation comme ça et que tu as du flou, il y a des... comment je pourrais dire ça avec toute transparence... il y a des opportunistes qui sautent sur des occasions et il y en a d'autres qui écopent de ça. » (C07)

Par ces témoignages des FLM-Hiérarchiques, nous dénotons que les structures hiérarchiques, les silos organisationnels, la centralisation des décisions, les logiques d'utilitarisme et la compétition sont autant de caractéristiques de l'organisation bureaucratique reconnues chez Hydro-Québec qui semblent favoriser l'individualisme.

En plus, les FLM-Hiérarchiques nous expliquent que l'implantation des approches Lean et Agile a créée des zones d'inconnu et d'incertitude qui semblent favoriser l'individualisme et le manque de cohésion sur le plan de la collectivité à un moment où, au contraire, la cohérence des actions et de la collectivité serait selon eux primordiale. Ce contexte et cette synchronisation augmentent significativement la tension « individualisme-collectivité ».

En second lieu, les FLM-Hiérarchiques constatent comment l'individualisme est confronté à la culture organisationnelle qui valorise la collaboration, l'entraide et la transparence. Culture à laquelle ils s'identifient largement considérant leur ancienneté au sein de l'organisation et leur proximité avec la masse des employés du terrain. Un FLM-Hiérarchique nous explique sa perception de l'effritement de cette culture au cours des dernières années, notamment par le renouvellement du personnel. Il explique le choc de l'individualisme qui contraste avec les comportements qui auraient été historiquement et collectivement valorisés selon lui. Il présente notamment les différences sur le plan du discours et des comportements qui suivent des logiques d'individualisme qui s'opposent à celles de la collectivité, accentuant ainsi la tension entre ces deux pôles :

« La majorité de la vieille garde est partie et les nouveaux ont embarqué avec moins d'expérience, avec une volonté d'évoluer rapidement dans l'organisation, ce qui n'était pas nécessairement la façon de faire de l'époque. Probablement, ça a fait en sorte qu'il y a eu plus de me, myself, and I. (...) En plus c'est beaucoup de jeunes, je ne veux pas enlever, les jeunes ont vraiment de belles qualités. Malheureusement, au lieu de faire ressortir ces belles qualités, ils font ressortir l'aspect compétitif, l'aspect de "moi", "moi, je présente ça à François Laurin", "moi j'ai fait ça avec telle chose". Ça enlève cette capacité de bâtir un esprit de famille. Ce n'est pas "on a fait ça ensemble", "on va faire ça", "peut-on travailler ensemble pour faire telle chose" où tu bâtis cet esprit de famille. Avec les personnes qui ont cet esprit de famille, quand moi je parle aux autres personnes, même les personnes que je ne connais pas, quand je parle à ces personnes-là, je parle avec eux comme si c'est de la famille. » (C07)

La collectivité, que les FLM-Hiérarchiques associent souvent à l'analogie de la famille, revêt une importance particulière pour ces derniers et ils semblent vouloir la maintenir. Cette collectivité est soutenue par leur volonté de préserver et renforcer la cohésion de

leur équipe, et ce, en cohérence avec leur compréhension de la culture organisationnelle et des valeurs des approches Lean et Agile. Cette importance de la collectivité se traduit par de nombreux comportements et commentaires que les FLM-Hiérarchiques ont mis en lumière tout au long des entretiens. Par exemple, en lien avec le renouvellement du personnel et leur désir de perpétuer la culture, l'harmonie avec la collectivité devient un critère d'embauche pour les FLM-Hiérarchiques, malgré le recrutement difficile. Voici comment l'un d'eux nous le présente en précisant une fois de plus l'importance dans le contexte de l'implantation des approches Lean et Agile :

« Quand j'embauche au-delà des compétences techniques j'essaie de cibler s'il va y avoir une synergie au niveau des gens, c'est ça qui peut faire que tout peut arrêter. Avec tout ce qu'on vit, les outils changent, l'organisation change, on leur parle de nouvelles façons de s'organiser en tant qu'équipe. Si j'amène quelqu'un qui ne *fit* pas là-dedans, ça ne marchera pas. C'est vraiment quelqu'un qui aura des compétences relationnelles, vraiment important pour savoir s'adapter à un groupe, avoir une belle énergie, positif, le technique il va l'apprendre (...) c'est l'ouverture, la positivité... quelqu'un qui est capable de créer de belles relations. » (C05)

Ainsi, pour perpétuer l'importance de la collectivité, les FLM-Hiérarchiques s'appuient sur la culture qu'ils ont intégrée par leur passé au sein de l'organisation, ils l'entretiennent dans le présent par leurs approches avec leurs collègues et en sélectionnant de nouvelles personnes qui y sont compatibles, puis ils en font la promotion pour le futur en s'appuyant aussi sur les approches Lean et Agile, par exemple de la façon suivante : « Des *scrums* quotidiens, ça met beaucoup de vie dans une équipe ! (...) Disons que certaines personnes qui sont un peu plus *low profile* dans une équipe, qui parlent un peu moins, ça permet de faire collaborer tout le monde. » (C08). Il s'agit d'un fort engagement pour la collectivité qui entre en tension quotidiennement avec l'individualisme.

Somme toute, les FLM-Hiérarchiques nous présentent un esprit de famille, d'entraide, de collectivité, ancré dans la culture organisationnelle, traduit dans leurs discours et comportements, soutenu par les valeurs des approches Lean et Agile qui sont confrontées aux structures hiérarchiques, aux silos organisationnels, à la centralisation

des pouvoirs et à l'imputabilité des gestionnaires pour ainsi augmenter la tension « individualisme-collectivité » qu'ils vivent. Cette tension est aussi accentuée par l'implantation des approches Lean et Agile qui augmente la nécessité de la collectivité, mais qui, à la fois, crée des inconnus desquels tirent profit certains individus dont les comportements répondent davantage à des logiques d'utilitarisme et d'individualisme.

#### **4.3.4.3. *Travail identitaire organisationnel d'accompagnement***

Le travail identitaire organisationnel d'accompagnement effectué par les FLM-Hiérarchiques contribue à la gestion des tensions « rationalité-humanité » et « individualisme-collectivité » induites par l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec. Ce type de travail identitaire organisationnel semble favoriser à la fois l'intégration des changements et la gestion des tensions. Il est possible grâce aux efforts soutenus que les FLM-Hiérarchiques déploient, individuellement et collectivement, pour accompagner chaque individu au cas par cas. Les FLM-Hiérarchiques sont tout à fait conscients que les employés peuvent résister fermement aux changements comme l'un d'eux l'exprime ainsi : « Le monde n'est tellement pas habitué et ne veut tellement pas changer qu'ils trouvent toutes sortes de façons détournées d'utiliser ce qu'ils connaissent. Le nouveau ça ne passe pas. » (C07). C'est avec beaucoup de lucidité, d'authenticité et à un rythme adapté qu'ils accompagnent les employés dans le changement, au cas par cas. Ils le font par leur écoute, bienveillance et soutien, en misant sur les valeurs de collaboration, de transparence et d'entraide de la culture organisationnelle. Ainsi, ils accompagnent les employés pour favoriser leur développement, dénouer les enjeux quotidiens et favoriser la cohésion d'équipe. Individuellement, ils s'adaptent au niveau de chacun et s'engagent dans un long parcours pour encourager leur progrès, sans le forcer. Collectivement, ils misent sur l'entraide au sein de leur équipe pour favoriser l'accompagnement pour l'évolution des compétences, des façons de faire et des valeurs.

Individuellement, ils appuient leur travail identitaire organisationnel d'accompagnement au cas par cas sur leur relation personnelle avec leurs employés et sur leur connaissance du travail technique, pour la plupart l'ayant préalablement fait eux-mêmes. L'un d'eux explique ce contexte de la façon suivante :

« Ce sont des personnes (...) que je connais depuis des années et des années. J'étais support technique pendant, seigneur, une dizaine d'années. Ce sont des ressources que j'ai vu grandir, des personnes avec qui j'ai travaillé à les faire évoluer, à les aider à cheminer. Ces personnes-là que j'ai encore, ce sont des personnes que je connais. » (C07)

Un autre FLM-Hiérarchique nous explique comment le fait d'avoir été préalablement collègue avec les employés sous sa responsabilité l'aide quotidiennement dans ce travail identitaire organisationnel d'accompagnement :

« Ça a permis de me faire accepter vraiment très rapidement de l'équipe. Ils savent que je connais leur travail. Quand ils me parlent d'un dossier, c'est tout le temps le fun quand tu parles à ton gestionnaire qu'il comprenne ce que tu lui dis. Ça s'est bien fait et je pense que ça m'aide aujourd'hui parce que je connais leur travail, ça me permet de les aider aussi. » (C08)

Ils effectuent ce travail identitaire organisationnel d'accompagnement de manière progressive, par petits pas, une approche que l'un d'eux illustre par « le principe de la grenouille dans l'eau chaude, tu veux faire une transformation, fais-le par petits pas. » (C07)

Collectivement, les FLM-Hiérarchiques déploient des efforts pour favoriser le partage au sein des équipes. Plusieurs FLM-Hiérarchiques déploient différentes approches qui misent toujours sur la collaboration, la transparence et l'entraide. Un premier FLM-Hiérarchique explique comment les approches Lean et Agile sont cohérentes avec ces valeurs et comment il les traduit dans le quotidien des employés :

« Je pense que l'agilité ça a quand même aidé justement à faire travailler les gens sur d'autres dossiers par rapport à ce qu'ils s'occupaient avant. À un moment donné quand on fait un affinage dans un *sprint* à venir, il y a des activités qui sont plus prioritaires parce qu'elles ont plus de valeurs. Le fait de le voir, ça va faire en sorte que pour une activité X on va faire travailler deux personnes

dessus. Tandis qu'avant ça aurait été une personne et l'autre personne aurait travaillé sur ses activités qui sont moins prioritaires. Le fait de faire travailler tout le monde et c'est la cellule au complet qui décide sur quoi travailler ensemble, donc ça permet de faire travailler, de faire collaborer les gens. Je l'ai vu dans mon ancienne cellule, j'ai vu des gens se développer sur de nouvelles compétences techniques sur de nouvelles solutions en collaborant avec d'autres personnes à l'interne. Je le vois aujourd'hui, il y a du monde qui sont partis, des consultants qui sont partis et les internes ont repris les activités, ça n'a pas créé d'impact sur les services, ça a continué de fonctionner. (...) Si quelqu'un, disons ça fait deux jours qu'il n'a pas avancé son activité, on est en mesure de poser la question. Le *scrum master* va poser la question "est-ce qu'il y a quelque chose qu'on peut faire? As-tu besoin d'aide?". On est capable à ce moment-là de relever les enjeux. J'ai adoré ce changement-là, je trouve que ça met beaucoup de vie dans l'équipe, de collaborer de se parler à tous les jours. (...) Au moins, ça crée cette collaboration. » (C08)

Un autre FLM-Hiérarchique mise davantage sur la collaboration informelle dans l'équipe, ce qu'il exprime de la façon suivante :

« J'essaie de communiquer tout au fur et à mesure pour qu'ils voient venir, pour qu'ils fassent les liens. Je les fais travailler beaucoup en équipe aussi pour qu'ils apprennent. D'avoir autant à couvrir dans une équipe aussi peu mature. On en a eu au début du "je ne sais pas ce qu'un fait l'autre fait". D'apprendre à se parler, à travailler ensemble, même si je ne suis pas là, de développer ces réflexes. Appelez-vous même si on est en télétravail. C'est ça la réalité aujourd'hui, *teamer* quelqu'un, on ne peut pas se dire allo avec son café. Il a fallu se le dire. Moi, je sonde quand même l'équipe à toutes les semaines sur comment ils se sentent carrément, comment est la charge de travail, qu'est-ce qu'on peut améliorer? » (C06)

Les FLM-Hiérarchiques sont convaincus que l'adaptabilité du travail identitaire organisationnel d'accompagnement au cas par cas, c'est-à-dire de l'effectuer de manière adaptée à la personne, adaptée à l'équipe, à leur niveau et à leur rythme, représente la recette gagnante pour évoluer individuellement et collectivement dans une direction cohérente. S'adonnant à une rétrospective, un FLM-Hiérarchique explique sa perception de l'efficacité de ce travail identitaire organisationnel d'accompagnement au cas par cas :

« J'étais là il y a deux ans, je faisais partie d'une des premières équipes à adopter le mode *scrum*. Les gens ne voulaient rien savoir de passer d'un mode où "je

parlais à mon gestionnaire de temps en temps quand j'en avais besoin" à "à tous les jours on se rencontre en équipe pour se jaser". C'était la fin du monde. Les gens ne comprenaient pas pourquoi on faisait ça. Est-ce que c'est un mécanisme de contrôle encore ? Mais là, c'est rendu un réflexe, les gens viennent, pas besoin de demander, les gens partagent. Il y a eu beaucoup de changement culturel quand même qui s'est fait au cours des deux dernières années. » (C13)

Ainsi les FLM-Hiérarchiques intègrent graduellement les nouveautés, tout comme les employés, pour individuellement et collectivement renforcer leur compréhension commune des caractéristiques centrales, distinctives et durables d'Hydro-Québec à travers l'implantation des approches Lean et Agile dans cette organisation bureaucratique.

#### **4.3.4.4. *Travail identitaire organisationnel de transgression***

Comme nous l'avons présenté, les FLM-Hiérarchiques ont été marqués par la perte de responsabilités opérationnelles qu'ils ont subie dans le cadre de l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec, perte qui a contribué à accentuer les tensions « rationalité-humanité » et « individualisme-collectivité » qu'ils vivent. Devant ces tensions et cet important changement dont ils font personnellement l'objet, les FLM-Hiérarchiques effectuent un travail identitaire organisationnel de transgression. Ce faisant, les FLM-Hiérarchiques engagent d'importants efforts individuels pour réparer leur compréhension de leur rôle et des caractéristiques centrales, distinctives et durables de l'organisation. Les FLM-Hiérarchiques vont mobiliser l'importance de la collaboration et de l'entraide pour transgresser les règles pourtant formelles auxquelles ils devraient se conformer. Par ce travail identitaire organisationnel de transgression, les FLM-Hiérarchiques mettent en lumière la prédominance de certaines valeurs qui, au nom de celles-ci, permettent d'enfreindre les règles, de créer un rôle qui leur est propre et qui correspondent davantage à la compréhension commune d'une contribution valorisée au sein de l'organisation. Ainsi, ils favorisent la cohérence avec leur conception de l'identité organisationnelle et préservent leur appartenance à la collectivité.

Voulant être utiles aux yeux de leurs pairs et contribuer au sein de l'organisation, les FLM-Hiérarchiques continuent d'approcher leurs collègues pour proposer leur aide, ils sollicitent leur gestionnaire pour avoir des projets spéciaux. Ils se sont tous appuyés largement sur les valeurs de collaboration et d'entraide valorisées par la culture organisationnelle d'Hydro-Québec pour créer un emploi qui leur convient davantage en attendant les changements organisationnels officiels qu'ils espèrent et attendent toujours. Les FLM-Hiérarchiques nous expliquent qu'ils jouent leur rôle de chef centre de compétences, mais qu'ils en font davantage. Sans changements organisationnels, parce qu'ils ont proposé leur aide, ils revoient leurs tâches selon leurs intérêts et les besoins de leurs collègues et ceux qu'ils perçoivent au sein de l'organisation. Plus concrètement, un FLM-Hiérarchique nous explique comment il a créé son nouveau rôle dans l'extrait d'entretien suivant :

« J'ai fait ce travail et je me suis associé à un moment donné à un chef de produit en disant sais-tu quoi, tu as besoin de moi, je te vois aller, tu as besoin d'aide. Laisse-moi t'aider. (...) Je fais mon rôle de chef centre de compétences, mais j'agis, je te dirais, à titre de chef "peu importe ce que tu peux le nommer". On se partage ensemble les responsabilités où j'organise son équipe. On a 45 personnes dans l'équipe ; organiser la structure, mettre un modèle plus efficace en un mode qui se rapproche de nos clients. On a bâti ensemble trois cellules pour répondre à nos trois clients. » (C07)

Ce FLM-Hiérarchique appuie également son travail identitaire organisationnel de transgression sur les valeurs organisationnelles d'audace et d'intégrité de la façon suivante :

« Chef centre de compétences ce n'est vraiment pas la meilleure idée qu'on a eue dans l'organisation. Ça a amené énormément de frustration auprès des chefs qui avaient plusieurs années notamment d'expérience et qui n'avaient pas l'audace probablement de faire ce que j'ai fait ; de dire "c'est correct, moi je vois qu'il a besoin d'aide et je vais aller l'aider". Ce n'est pas de même que ça marche ; "mais, oui." » (C07)

Un autre FLM-Hiérarchique nous explique d'abord qu'il est en attente des changements officiels sur le plan de la structure organisationnelle pour corriger certaines lacunes induites par l'implantation des approches Lean et Agile. Il le fait de la façon suivante :

« Dans la dernière année, on devait justement apporter des changements pour adapter un

peu le modèle dans l'organisation dans la façon dont on est structuré. Présentement, ce n'est pas nécessairement complété, on va voir. » (C08). Quelques minutes plus tard dans l'entretien, il fait alors référence à ces mêmes changements en disant qu'ils sont, dans les faits, présentement en implantation. Ces oppositions mettent bien en lumière que le travail identitaire organisationnel de transgression permet d'induire des compréhensions partagées sur le plan des changements et des rôles sans que ceux-ci soient officialisés. Ce FLM-Hiérarchique enchaîne alors en expliquant comment il s'est malgré tout rapproché de ses collègues pour se créer un nouveau rôle, qui soit selon la compréhension partagée plus utile pour les gens et l'organisation. Le témoignage de ce FLM-Hiérarchique dont nous présentons un extrait ci-dessous démontre ce travail identitaire organisationnel de transgression :

« Au niveau de centre de compétences on n'était très peu impliqués dans les opérations. Là, le changement qu'on est en train d'implanter dans les derniers mois c'est de nous ramener un peu plus proche des cellules. Il y avait eu la création de chefs produits, donc les cellules sont sous la responsabilité de chef produit et nous les chefs centre de compétences on n'était pas directement sous les chefs produits. Maintenant, on travaille plus près avec les chefs produits et ça nous permet de se rapprocher des cellules » (C08)

Ce travail identitaire organisationnel de transgression est aussi toléré et même soutenu par des MM-Hiérarchiques, leur supérieur immédiat, comme il contribue à augmenter la mobilisation des FLM-Hiérarchiques et leur espoir que les changements soient officiellement acceptés. Un troisième FLM-Hiérarchique, qui a quant à lui sollicité des mandats d'amélioration auprès de son supérieur immédiat, témoigne de cet espoir et de la nécessité de bonifier leur rôle de la façon suivante :

« Si je reste chef centre de compétences, j'aimerais ça que ce soit plus large que juste de la gestion humaine. Il faut qu'on contribue concrètement à la livraison de valeur, mais ce n'est pas clair encore. Ce que je fais actuellement, ça fait plus de sens, mais ce n'est pas officiel. Je veux quelque chose de plus structuré, de plus officiel, des rôles et responsabilités plus claires. Oui, j'ai espoir que ça va être là dans un an. Ça avait déjà été proposé à notre DP qui l'avait accepté, mais qui est parti de façon prématurée. Là, ça a été représenté à notre nouveau DP. Évidemment, il va prendre le temps de comprendre le contexte pour bien prendre une décision et c'est bien correct. D'après moi, ça ne prendra pas deux ans. » (C13)

Les FLM-Hiérarchiques affirment leur désir de contribuer au succès de l'organisation. Ils engagent des efforts individuellement et collectivement pour former, réparer ou de quelque façon influencer la compréhension de leur rôle et par le fait même des caractéristiques centrales, distinctives et durables d'Hydro-Québec. Ce travail identitaire organisationnel de transgression contribue pour les FLM-Hiérarchiques à la gestion des tensions « rationalité-humanité » et « individualisme-collectivité » induites par les approches Lean et Agile et plus spécifiquement par les changements sur le plan de leur rôle dans le cadre de cette transformation. De plus, comme ce travail identitaire organisationnel de transgression se fait en misant sur la convergence entre la culture organisationnelle, les valeurs organisationnelles ainsi que les valeurs humaines et de collectivités des approches Lean et Agile, il semble contribuer à l'implantation de ces approches de manière adaptée au contexte spécifique d'Hydro-Québec.

#### **4.3.4.5. *Travail identitaire organisationnel discursif***

Les FLM-Hiérarchiques effectuent un travail identitaire organisationnel discursif. Ils le font en distinguant les *buzz words* ou la langue de bois, des paroles intègres et authentiques. Ces discours qui traduisent authenticité et intégrité se valident selon eux dans les actions concrètes et la cohérence de ces actions avec les discours. Selon les FLM-Hiérarchiques, ce type de travail identitaire organisationnel discursif est à la base de la collectivité, du lien de confiance et d'un climat de travail axé sur l'humain. Ce travail identitaire organisationnel discursif se fait aussi par l'écoute, c'est-à-dire par une communication bidirectionnelle authentique et intègre. Dans ce type de travail identitaire organisationnel, les FLM-Hiérarchiques engagent des efforts discursifs pour maintenir la compréhension commune de l'identité organisationnelle et pour la faire évoluer au rythme que le permettra chacun des membres des équipes de travail, sans affecter négativement la cohésion de ces équipes, le tout dans le respect de l'humain et de la collectivité. Le travail identitaire organisationnel discursif auquel s'adonnent les FLM-Hiérarchiques contribue à la gestion des tensions générées par les approches Lean et Agile principalement vécues par ces derniers « rationalité-humanité » et

« individualisme-collectivité ». Il semble aussi contribuer à l'implantation des approches Lean et Agile, mais toujours à un rythme très progressif et adapté.

D'abord, un FLM-Hiérarchique nous explique l'importance qu'ont les mots de son point de vue et les effets négatifs qu'ont eus les discours organisationnels dans le cadre de l'implantation des approches Lean et Agile :

« Il y a des mots que j'ai ben ben ben de la misère... Écoutes, le monde dit : "C'est normal, une transformation comme la nôtre ça prend tant de temps". À Hydro-Québec, des transformations on en a vécu à toutes les années. L'informatique, c'est littéralement de la transformation. Ce qu'on appelle de la transformation, ce sont des choses qu'on n'est pas capable de mettre le mot dessus ou de mettre du concret dessus. Et ça c'est difficile parce que nos employés le comprennent. Certains gestionnaires dans les dernières années faisaient des vidéos « voici on est dans une transformation », mais n'avaient pas l'habileté de dire concrètement ce que ça veut dire une transformation numérique. Évidemment, les employés étaient comme : "encore des gros mots, des buzz words", mais la réalité ; on a flâné pendant je te dirais cinq ans dans "ça"... Dans le pas trop certain. (...) Le droit à l'erreur dans l'agilité, je pense que personne ne comprend c'est quoi. Quand le monde dit on est DevOps, pis on va faire du DevSecOps... Écoutes... Je peux te le dire, on est loin loin loin loin d'être ça. Quand on dit on est des cellules agiles, on n'est pas des cellules agiles. » (C07)

En réaction à cet écart de compréhension en quelque sorte, les FLM-Hiérarchiques s'assurent de rester le plus concrets possible dans leurs discours. Pour effectuer le travail identitaire organisationnel discursif, les FLM-Hiérarchiques soutiennent leurs discours avec des exemples concrets. Ainsi, même et surtout quand ils abordent des sujets non tangibles qui abordent les valeurs organisationnelles comme dans l'exemple ci-dessous, les FLM-Hiérarchiques vont insister sur des exemples spécifiques :

« Je réitère régulièrement mes valeurs. C'est quelque chose que je fais en réunion d'équipe, je le fais à peu près deux fois par année, mes valeurs. Ce que je m'attends d'eux ; autonomie, respect, de se respecter entre eux, j'essaie de donner des exemples. Il ne faut pas que je lance juste de beaux mots comme ça. Sinon, ils pensent "ouais, respect...". J'explique que quand quelqu'un te parle d'une idée, tu l'écoutes et tu lui poses des questions. Tu restes ouvert à ce qu'il te dit. Tu ne l'envoies pas promener. Tu lui parles avec respect, avec des termes qui sont adéquats. Ce sont des exemples, j'essaie de le faire souvent. » (C05)

Ils nous disent aussi s'inspirer de la PDG d'Hydro-Québec dans ce travail identitaire organisationnel discursif pour mobiliser le discours sur le terrain, proche des employés, dans un langage adapté à leur contexte et leur réalité.

« Elle (Sophie Brochu) est allée à la rencontre des employés, elle est allée dans une centrale et elle est allée directement interviewer elle-même des techniciens et des techniciennes pour s'informer de comment ça se passait dans leur quotidien, le côté santé sécurité. Elle est allée directement dans des questions par exemple aux techniciennes si elle avait l'impression qu'elles étaient respectées en tant que femmes dans son travail, si elle avait des commentaires un peu négatifs, des choses comme ça. Tu vois que ce n'était pas trop la langue de bois ni le côté politicien. Vraiment aller au niveau des employés et d'être capable de poser les vraies questions et d'être capable de prendre les questions des employés à l'inverse. Après ça, elle a fait un retour. Elle demandait aux techniciens et techniciennes, posez-moi vos questions et je vais y répondre pour donner vraiment les vraies réponses. » (C08)

C'est ce que d'autre FLM-Hiérarchiques nous disent effectivement faire; par exemple, l'un d'eux affirme : « je m'assure de faire le suivi avec mon équipe, avez-vous compris les messages ? Avez-vous une opinion là-dessus ? Êtes-vous d'accord, pas d'accord ? Est-ce que quelque chose vous met mal à l'aise ? » (C13), des questions auxquelles il est prêt à entendre les « vraies » réponses et à échanger de manière bidirectionnelle, authentique et intègre.

Dans ce travail identitaire organisationnel discursif fondé sur des communications bidirectionnelles, authentiques et intègres, les FLM-Hiérarchiques distinguent aussi la « vraie » écoute de la « fausse ». L'un d'eux l'explique avec un exemple d'une situation qu'il a vécue que nous présentons ci-dessous. Il s'assure en revanche d'être exemplaire à cet égard pour ne pas faire subir le même sort à ses employés. Le témoignage qui suit fait ressortir une fois de plus l'importance de l'authenticité dans le travail identitaire organisationnel discursif du point de vue des FLM-Hiérarchiques :

« Je l'ai eu cette discussion là avec beaucoup de gestionnaires, mais la priorité n'étant pas là, l'écoute n'étant pas là, le *timing* probablement n'étant pas là, même ces personnes ayant tellement d'enjeux autres dans leur organisation que, à un moment donné je me suis tanné de parler pour rien. (...) J'ai perdu, à un moment donné « ça » qui fait en sorte que, pas que ça ne me tente pas, mais je

me dis, je ne veux pas être déçu. Ça ne me tente pas de retourner là et de m'apercevoir que j'ai tort, que je me trompe encore une fois. Que oui c'est beau, oui, oui tu as raison, pis que ç'aboutit pas. (...) J'ai perdu le goût. (...) Moi je suis rendu à l'étape, sais-tu quoi, je vais le prendre le temps avec toi si je pense que je suis écouté. Si j'ai l'impression que je me présente et que c'est comme ça a été pendant plusieurs années ; une période pour satisfaire le besoin que les gens d'en bas ont d'avoir quelqu'un qui les écoute, j'ai passé cette étape-là. » (C07)

Désabusés de la « fausse » écoute, sentiment partagé par plusieurs FLM-Hiérarchiques, ces derniers s'efforcent de rester près des employés, de les écouter sincèrement, d'agir en cohérence avec les discours livrés et d'ancrer leur discours dans le concret et la réalité telle que perçue par les employés. Ainsi, ils bâtissent, selon eux, la confiance nécessaire à un climat de travail humain et au maintien de la collectivité. Ce FLM-Hiérarchique explique comment à ses yeux la confiance se bâtit par cette cohérence et explique les conséquences d'un manque de confiance sur l'implantation des changements.

« C'est un principe qui est très simple, très simpliste qui devrait s'appliquer à tout le monde. Fais ce que tu dis que tu vas faire. (...) Et ce que je dis, je le fais. Si je dis je m'en occupe, si je dis je vais travailler avec toi pour te livrer telle affaire, je le fais. Quand tu me dis quelque chose fais-le. Parce que quand tu me dis quelque chose et que tu ne le fais pas, je perds confiance. (...) Ce qu'ils voient en bas, c'est ça. Si la masse en bas, les 2000 personnes qu'on a à l'intérieur de notre organisation ont confiance que ce que tu dis tu vas le faire, ben tu vas les voir déplacer dans le même sens. (...) S'ils n'ont pas confiance en toi, ils vont continuer à faire toutes leurs petites affaires de leur bord, selon leurs besoins, leurs volontés, bon an, mal an. Il y a plein de monde qui aujourd'hui font exactement ça. Tu leur demandes qu'est-ce que vous faites, ils me disent des affaires. C'est parce que ce n'est pas ta responsabilité. Mais c'est ça qu'on faisait auparavant ça fonctionne bien. Mais ce n'est pas ta responsabilité. On perd énormément de temps à laisser notre monde faire sans focus plein de choses qui en théorie ne devraient pas faire. » (C07)

Ce travail identitaire organisationnel discursif va ainsi permettre aux FLM-Hiérarchiques de bâtir la confiance, le niveau de langage et la cohérence propices à l'influence individuelle et collective de la compréhension des caractéristiques centrales, distinctives et durables d'Hydro-Québec.

C'est par un travail identitaire organisationnel d'accompagnement au cas par cas, un travail identitaire organisationnel de transgression et un travail identitaire organisationnel discursif fondé sur des communications bidirectionnelles authentiques et intègres que les FLM-Hiérarchiques contribuent à la gestion des tensions. Ces trois types de travail identitaire organisationnel contribuent principalement à gérer les tensions « rationalité-humanité » et « individualisme-collectivité » et semblent contribuer par le fait même à implanter les changements, mais de manière très progressive et adaptée. Leurs efforts semblent s'appuyer largement sur la convergence entre la culture organisationnelle, sur les valeurs organisationnelles d'Hydro-Québec et sur les valeurs humaines et de collectivités des approches Lean et Agile. Cette convergence semble leur permettre d'affronter les difficultés personnelles qu'ils vivent ainsi que les embûches engendrées par l'implantation des approches Lean et Agile dans cette organisation bureaucratique qu'est Hydro-Québec.

## **Chapitre 5**

### **Discussion**

Dans le Chapitre 4 « Analyse des résultats », nous sommes d'abord revenus sur le choix d'Hydro-Québec à titre d'organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes. Ensuite, nous avons décrit le contexte d'implantation des approches Lean et Agile, et ce, en contraste avec les approches traditionnelles qui renvoient au fonctionnement habituel de cette grande organisation. L'analyse des résultats avait pour objectif de répondre à notre question de recherche : « Comment le travail identitaire organisationnel des gestionnaires contribue-t-il à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes ? ». L'analyse de nos résultats nous a permis de voir qu'il existe une variation dans les tensions et le travail identitaire organisationnel effectué par les gestionnaires en fonction de leurs groupes d'appartenance. Trois groupes distincts ont été identifiés. Pour chacun des groupes, nous avons mis en lumière les principales tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile vécues par les gestionnaires composant ces groupes. Ensuite, nous avons identifié les types de travail identitaire organisationnel que chacun de ces groupes de gestionnaires réalise pour gérer les tensions auxquelles ils sont confrontés. Dans cette discussion, nous voulons aller plus loin et fournir une réponse globale à notre question de recherche. Cette discussion se compose de trois sections. La section 5.1. fait état des différences et des similitudes de nos résultats pour les trois groupes de gestionnaires. Nous terminerons cette section avec une réponse globale à la question de recherche. Nous enchaînerons, à la section 5.2., en détaillant les liens entre nos résultats et notre revue de littérature. Puis, nous présenterons les liens entre nos résultats et le cadre d'analyse qui faisait état de quatre processus de travail identitaire organisationnel : travail sur les limites, sur les pratiques, idéologique et d'intégration. Finalement, le chapitre se terminera par la section 5.3., avec les apports et limites de la présente recherche, les pistes de recherches futures ainsi que les implications pour la pratique du management.

## 5.1. Sommaire de l'analyse des résultats

### 5.1.1. Différences entre les groupes de gestionnaires

Les principales différences que nous avons observées entre les groupes de gestionnaires renvoient aux niveaux de gestion et aux types de gouverne. D'abord, les niveaux hiérarchiques semblent agir principalement sur les tensions vécues par les gestionnaires. Quant aux types de gouverne, soit matriciel ou hiérarchique, ils semblent aussi influencer les tensions et, à certains égards, les types de travail identitaire organisationnel effectués par les gestionnaires. Voyons dans l'ordre les différences associées aux niveaux hiérarchiques, puis aux types de gouverne.

D'abord, les gestionnaires du plus haut niveau hiérarchique parmi ceux rencontrés, c'est-à-dire les MM-Hiérarchiques et les MM-Matriciels, semblent vivre davantage de pression de résultats relative à leur position hiérarchique. Accentuée par les caractéristiques et logiques de l'organisation bureaucratique telles que la rationalité, l'utilitarisme, l'individualisme, l'imputabilité des gestionnaires et la centralisation des pouvoirs, la pression de résultats semble positivement corrélée à la position hiérarchique. Cette position mène à davantage de relations avec les gestionnaires du même niveau dans d'autres silos organisationnels. Ces autres gestionnaires vivent autant de pression, mais pour des objectifs de résultats souvent de plus en plus divergents au fur et à mesure qu'ils s'élèvent dans la hiérarchie. Cette pression de résultats accrue se traduit par des tensions spécifiques à certains niveaux hiérarchiques de gestion. La tension principalement perçue par les MM-Hiérarchiques entre la continuité des opérations et les changements organisationnels s'explique notamment par cette pression de résultats. Cette pression est aussi forte pour ces deux pôles tout en étant parfois contradictoire. D'ailleurs, la tension « Continuité-Changement » a été beaucoup moins fortement vécue par les autres groupes de gestionnaires rencontrés. Pour ce qui est des MM-Matriciels, induite par leur rôle de champion de la transformation, leur avant-gardisme, leurs responsabilités, puis entretenue par la fierté associée à cette position de

middle manager, la pression de résultats augmente pour les MM-Matriciels la tension « bureaucratie-flexibilité » qu'aucun autre groupe n'a autant soulignée.

De l'autre côté, en ce qui concerne le plus bas niveau de gestion, soit les gestionnaires qui côtoient quotidiennement et directement les employés du terrain, ils vivent, quant à eux, une plus grande pression de la collectivité. Cette pression de la collectivité ravive la tension avec l'individualisme de l'organisation bureaucratique. En effet, la tension « individualisme-collectivité » a été soulignée comme une des deux principales tensions vécues par les gestionnaires plus près du terrain, soit les FLM-Hiérarchiques et les MM-Matriciels. Cette position contribue sans doute à la perception des MM-Matriciels d'avoir « le pire des deux mondes » par leur position hiérarchiquement plus élevée, mais sans intermédiaire de gestion vis-à-vis des employés. Pour les FLM-Hiérarchiques, la tension « individualisme-collectivité » s'est expliquée par leur perception d'un important manque d'alignement et leur fort attachement à la culture organisationnelle. Pour les MM-Matriciels, la tension s'est davantage expliquée par la nécessité de la collectivité pour atteindre leurs objectifs de résultats et leur fort engagement organisationnel. Dans tous les cas, le besoin de rester affilié à la collectivité des employés du terrain, accru notamment par leur position hiérarchique de proximité, semble augmenter la pression de la collectivité qui, par le fait même, accentue la tension entre la collectivité et les logiques d'individualisme de l'organisation bureaucratique.

Le type de gouverne, soit hiérarchique ou matriciel, semble aussi influencer nettement les tensions que vivent les gestionnaires. Particulièrement, notre analyse a fait ressortir que les gestionnaires ayant des liens hiérarchiques avec des employés semblent entretenir des liens plus humains avec ces derniers. Ce lien accentue la pression des besoins humains qui sont confrontés à la rationalité de l'organisation bureaucratique. La tension « rationalité-humanité » est donc particulièrement vécue par les gestionnaires hiérarchiques. Dans ce contexte, les gestionnaires hiérarchiques déploient beaucoup d'effort individuellement et collectivement pour influencer les limites identitaires de

l'unité sous leur responsabilité, pour en définir le caractère inclusif, puis pour se différencier des autres groupes. Ils répondent ainsi à leurs besoins de cohérence et d'appartenance ainsi qu'à ceux des employés. Ils font aussi beaucoup d'efforts, individuellement et collectivement, pour protéger les membres de leur équipe, notamment par l'autonomisation et par l'accompagnement au cas par cas. Ainsi, ils respectent l'individualité des membres de leur équipe qu'ils abordent avec bienveillance dans le respect de leurs besoins de sécurité et d'estime de soi.

En contrepartie, il nous apparaît que cette préoccupation des besoins des humains ne revêt pas une importance aussi capitale pour les MM-Matriciels. En effet, nos résultats soutiennent que la tension « rationalité-humanité » est la dernière tension en ordre d'importance aux yeux des MM-Matriciels. Le type de gouverne semble effectivement engendrer des différences importantes dans la gestion des tensions, d'abord en influençant les tensions qui sont vécues, puis par les possibilités de types de travail identitaire organisationnel pour y faire face. Les MM-Matriciels ont été les seuls à effectuer un travail identitaire organisationnel idéologique. Ce type de travail identitaire organisationnel est sans doute favorisé par l'absence de lien hiérarchique. Les MM-Matriciels semblent ainsi moins confrontés aux réalités concrètes des employés et moins contraints par l'attachement aux besoins humains et individuels de ces derniers. Ce type de gouverne semble alors leur offrir une plus grande liberté qui leur permet plus facilement de rester concentrés sur des idéaux et d'ainsi entretenir l'espoir. Il s'agit d'une plus grande indépendance favorable au travail identitaire organisationnel idéologique et bénéfique à la recherche de cohérence identitaire. Cette différence structurelle fortement valorisée dans les courants de la post-bureaucratie semble favorable pour gérer les tensions et pour potentiellement supporter une plus grande pression, plus longtemps.

### *5.1.2. Similitudes entre les groupes de gestionnaires*

Quel que soit le groupe d'appartenance des gestionnaires, tous témoignent des grandes difficultés et des tensions qui découlent de l'implantation des approches Lean et Agile à travers les multiples changements survenant chez Hydro-Québec. Les tensions sont différentes selon les principales caractéristiques du groupe d'appartenance, mais ils en vivent tous fortement dans ce contexte bureaucratique. Il va de même avec le travail identitaire organisationnel. Différents types de travail identitaire organisationnel ont été relevés dans les groupes de gestionnaires. Dans tous les cas, le travail identitaire organisationnel réalisé par les gestionnaires a été observé. En effet, quel que soit le groupe de gestionnaires, les efforts investis individuellement et collectivement pour renforcer, réparer et influencer l'identité organisationnelle se sont révélés omniprésents dans leurs actions quotidiennes. Que ce soit par des actions discursives, matérielles ou processuelles, les gestionnaires mobilisent constamment leur compréhension des valeurs organisationnelles, du passé et du futur pour influencer la compréhension des caractéristiques centrales, distinctives et durables d'Hydro-Québec. Ils se rabattent sur leurs relations de longue date et leur attachement à Hydro-Québec qu'ils entretiennent et renforcent par différents types de travail identitaire organisationnel. Tous s'appuient sur leur compréhension des valeurs organisationnelles et des valeurs des approches Lean et Agile pour construire un discours et une approche de gestion le plus cohérente possible avec leurs valeurs personnelles. Tous les groupes de gestionnaires déploient d'importants efforts individuellement et collectivement pour favoriser une cohérence identitaire. Ils semblent ainsi parvenir à mieux tolérer les nombreuses difficultés et à gérer les tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec. Le travail identitaire organisationnel effectué par tous les groupes de gestionnaires nous est ainsi apparu contribuer à la gestion des différentes tensions. Nous verrons dans la section 5.1.3. plus spécifiquement comment le travail identitaire organisationnel des gestionnaires nous a semblé contribuer à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans cette organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes.

### **5.1.3. Réponse à la question de recherche**

L'analyse des résultats nous mène à la conclusion que le travail identitaire organisationnel que les gestionnaires effectuent contribue à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes. Dans cette section, nous démontrons que les gestionnaires peuvent favoriser la gestion des tensions en effectuant différents types de travail identitaire organisationnel selon leur groupe d'appartenance. Nous avons identifié neuf types de travail identitaire organisationnel. Nous avons observé que ces types de travail identitaire organisationnel offrent des moyens aux gestionnaires pour améliorer, par des actions quotidiennes et concrètes, la gestion des tensions qu'ils vivent. Premièrement, certains types de travail identitaire organisationnel semblent principalement permettre de diminuer les contradictions qui introduisent les tensions. Deuxièmement, d'autres types semblent davantage favoriser l'entraide pour diminuer les conséquences négatives de ces tensions. Finalement, le travail identitaire idéologique semble plutôt permettre de tolérer et persévérer malgré les inconforts associés à ces tensions.

D'abord, effectués par tous les groupes de gestionnaires, trois types de travail identitaire organisationnel semblent amenuiser les contradictions et ainsi diminuer les tensions. Par le travail identitaire organisationnel de protection par l'autonomisation, les MM-Hiérarchiques protègent leur équipe des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile en adaptant le rythme, le nombre et la nature des changements. Les MM-Matriciels font quant à eux un travail identitaire organisationnel d'expérimentation fondé sur l'expérience terrain pour encourager certaines avancées et contourner des processus pour éviter des lourdeurs et lenteurs bureaucratiques. Par le travail identitaire organisationnel d'accompagnement au cas par cas, les FLM-Hiérarchiques déploient eux aussi énormément d'efforts individuellement et collectivement pour introduire les changements de manière très progressive et adaptée à chacun des employés selon leur niveau, leur contexte et leur rythme, et ce, en prenant

bien soin que la collectivité n'en soit pas affectée. Par ces types de travail identitaire organisationnel, les gestionnaires semblent parvenir à diminuer les contradictions entre les approches Lean et Agile et les caractéristiques de l'organisation bureaucratique et à gérer les tensions qu'elles entraînent.

Ensuite, cinq types de travail identitaire organisationnel semblent permettre à tous les groupes de gestionnaires d'entretenir des liens de confiance, leur crédibilité et leur fierté. Ces derniers constituent trois atouts qui les aident à faire face aux tensions en diminuant les conséquences négatives des tensions. Par leur crédibilité, ils peuvent alors davantage espérer obtenir du soutien de la collectivité pour gérer les tensions. Par leur sentiment de fierté, ils semblent aussi entretenir leur estime personnelle malgré les difficultés. De plus, les liens de confiance semblent contribuer à maintenir les liens sociaux nécessaires pour alléger les conséquences négatives induites par ces tensions. Dans le contexte où la collectivité est historiquement valorisée et toujours véhiculée dans les valeurs organisationnelles et fondamentales pour les approches Lean et Agile, ces types de travail identitaire organisationnel semblent incontournables. Ils se montrent très favorables pour gérer les tensions avec les logiques d'individualisme et d'utilitarisme qui caractérisent l'organisation bureaucratique. Ainsi, pour mieux vivre les tensions et même en diminuer les conséquences négatives, les MM-Hiérarchiques effectuent un travail identitaire organisationnel de distinction, puis d'équilibration. Les MM-Matriciels le font quant à eux par un travail identitaire organisationnel symbolique. Les FLM-Hiérarchiques le font pour leur part par un travail identitaire organisationnel discursif et de transgression.

Enfin, le travail identitaire organisationnel idéologique réalisé par les MM-Matriciels semble permettre aux gestionnaires d'entretenir l'espoir d'un meilleur avenir malgré les tensions et les difficultés qu'elles occasionnent. Même devant les contradictions quotidiennes induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique, cet espoir entretenu par un travail idéologique leur permet

d'imaginer un futur qui soit cohérent avec le passé. Ainsi, cet espoir facilite la compréhension du présent en l'illustrant plutôt comme un passage vers un avenir comportant moins de contradictions. Le travail identitaire organisationnel idéologique est effectué par les MM-Matriciels qui s'appuient sur le passé et le présent dans l'espoir d'un meilleur futur. Ils ancrent leurs actions discursives et non discursives dans l'histoire, les valeurs québécoises, les valeurs organisationnelles, les discours et actions de la PDG et sur les valeurs des approches Lean et Agile, et ce, tout en restant cohérents avec leurs connaissances du terrain, leurs convictions et leurs valeurs personnelles, ce qui entretient leur fierté et augmente leur conviction pour composer avec les tensions qu'ils gèrent quotidiennement. Ce travail idéologique leur permet de gérer les tensions et surtout de persévérer dans l'implantation des approches Lean et Agile dans cette organisation bureaucratique. Malgré le contexte de multiples changements, cette recherche de cohérence semble favoriser une certaine constance et continuité dans le temps qui aide à mieux tolérer les tensions.

En somme, les différents types de travail identitaire organisationnel semblent contribuer à diminuer les contradictions qui introduisent les tensions, à atténuer les conséquences négatives des tensions et à mieux les tolérer. Ainsi, il nous apparaît que les différents types de travail identitaire organisationnel auxquels s'adonnent les trois groupes de gestionnaires contribuent à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes.

## **5.2. Les liens avec la littérature et le cadre d'analyse**

### ***5.2.1. Liens avec la littérature***

La présente recherche confirme plusieurs faits saillants de notre revue de littérature sur le phénomène de transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile à travers de multiples changements dans des organisations

bureaucratiques. D'abord, l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec confirme l'intention de cette organisation bureaucratique d'endosser des logiques plus émotionnelles et communautaires dans le but de s'adapter aux valeurs de la société contemporaine et à l'environnement de plus en plus complexe comme le notait (Lacan, 2016). Dans le cadre de cette transformation, telle qu'elle nous a été décrite par les gestionnaires rencontrés, les tendances de la post-bureaucratie qui visent à contrer la lenteur, l'inertie et l'impersonnalité des règles bureaucratiques ont aussi été illustrées avec la gestion par projets, la volonté de décentraliser les décisions aux équipes multidisciplinaires autogérées et la coordination davantage basée sur le dialogue, la collaboration et la confiance. L'implantation des approches Lean et Agile dans cette « *large-scale agile transformation* » d'inspiration SAFe chez Hydro-Québec est sans doute un exemple concret de multiples changements caractéristiques des organisations dites post-bureaucratiques. À travers les tensions vécues par les gestionnaires rencontrés, notre recherche démontre que la volonté d'Hydro-Québec se voit fortement freinée par ses caractéristiques bureaucratiques, ce qui nous incite à souligner que les propos de Michel Crozier de 1985, quant aux difficultés d'adaptation de l'administration publique, semblent toujours d'actualité (Crozier, 1985).

Notre recherche met en lumière les nombreuses contradictions dans le rôle de gestionnaires qui, à la fois, gèrent et vivent les changements, réalisent plusieurs tâches administratives, entretiennent des relations humaines, supportent de fortes pressions, gèrent les attentes élevées à leur égard, etc. Plusieurs responsabilités sont d'ailleurs souvent contradictoires, accrues par les tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec. De plus, notre recherche illustre le contexte de multiples changements, qui touchent différentes facettes et niveaux de l'organisation, dans lequel a lieu l'implantation des nouvelles approches. Ces multiples changements mènent à la perception de changements excessifs tels que décrits par Stensaker et al. (I. Stensaker, Meyer, Falkenberg, & Haueng, 2002). En outre, notre analyse corrobore l'hypothèse de Johnson et al. (K. J. Johnson et al., 2016) à l'effet que les changements excessifs pourraient potentiellement être plus tolérables pour les

personnes avec une plus grande ancienneté ayant internalisé la culture organisationnelle et les façons de faire. Notre perspective du travail identitaire organisationnel nous conduit effectivement à la conclusion que le travail identitaire organisationnel, potentiellement soutenu par l'internalisation de la culture organisationnelle et des façons de faire, offre des moyens concrets aux gestionnaires pour mieux gérer les tensions induites par des changements. Il y a possiblement un lien entre ces deux énoncés qui pourrait en partie expliquer la tolérance à la perception de changements excessifs.

Une autre relation importante avec la revue de littérature est le besoin de recherche scientifique en management sur les « *large-scale agile transformations* » dans les organisations bureaucratiques. Notre recherche ne peut que soutenir les propos de Hobbs et Petit (Hobbs & Petit, 2017) qui énoncent que l'utilisation de ces cadres de référence de « *large-scale agile* » n'a toujours pas fait ses preuves et requiert plus de recherche sur son adoption dans l'organisation bureaucratique. La compréhension très limitée du « *large-scale agile* » par tous les acteurs semble avoir accentué considérablement les enjeux de compréhension et d'interprétation dans l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec. Ces concepts semblent perdre leur sens dans la pratique et être interprétés de différentes façons par divers acteurs. Ces divergences d'interprétation engendrent des contradictions que chacun de ces acteurs tentent de réconcilier de la manière qui lui sera la plus avantageuse. Il s'agit de lacunes importantes dans la compréhension du cadre théorique qui ont en plus été accentuées par les enjeux vécus chez Hydro-Québec dans le déploiement de ces multiples changements et par les écarts avec la culture organisationnelle. La relation entre la culture organisationnelle et l'adoption post-déploiement des méthodes agiles étudiée par Iivari & Iivari (Iivari & Iivari, 2011) a aussi pu être observée. Nous avons constaté que les approches Lean et Agile ont perdu de leur flexibilité dans l'organisation bureaucratique, ont comporté plusieurs obligations lors de l'implantation et sont ainsi apparues dysfonctionnelles pour ceux qui endossent ces approches.

La culture organisationnelle et la philosophie de gestion se sont d'ailleurs révélées des facteurs importants de l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec. Plus précisément, notre étude appuie la perspective selon laquelle la culture se construit progressivement, à travers chaque action et chaque décision prise ou non par les membres de l'organisation et par la façon dont elle est prise ou non. Dorval et al. (2019) soulignaient, selon cette perspective, que ces actions et décisions quotidiennes sont en quelque sorte une production culturelle qui s'intègre progressivement à la base de connaissances de l'organisation et à ses valeurs. Un regard tout à fait cohérent avec le travail identitaire organisationnel étudié en tant que processus, qui, à travers des actions concrètes et quotidiennes, entretient la perpétuelle reconstruction de l'identité organisationnelle, intervenant par le fait même sur les valeurs, la culture et la philosophie de gestion. Ceci nous amène maintenant à approfondir les liens entre nos résultats et le cadre d'analyse nous ayant permis d'étudier comment le travail identitaire organisationnel des gestionnaires contribue à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes.

### *5.2.2. Liens avec le cadre d'analyse*

Rappelons que pour notre cadre d'analyse, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Fachin et Langley (2016) réalisés dans le contexte de leur étude sur la formation de l'identité organisationnelle. D'abord, une des raisons nous ayant motivés à choisir ce cadre d'analyse était de comprendre comment le sentiment de stabilité de l'identité organisationnelle se fonde paradoxalement sur des confrontations quotidiennes à travers des tensions induites dans le cadre de notre recherche par l'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes. Les gestionnaires doivent gérer ces tensions dans leur quotidien à travers de nombreuses autres responsabilités. Les tensions induites par les contradictions entre les approches Lean et Agile et les caractéristiques de l'organisation bureaucratique semblent effectivement avoir créé des espaces de travail identitaire organisationnel. Ces espaces

ont été perçus et utilisés par les gestionnaires pour la recherche de cohérence entre les différentes identités imbriquées et d'une cohérence à travers le temps. Cette recherche de cohérence s'est faite autour de « qui » l'organisation était, est et sera. Elle s'est construite aussi autour de ce que fait l'organisation et de comment elle le fait, et ce, tant dans le passé que le présent et le futur. Ainsi, il nous apparaît possible de regrouper nos différents types de travail identitaire organisationnel à l'intérieur des trois processus de travail identitaire organisationnel du modèle de Fachin et Langley (2016). Voyons plus précisément comment l'analyse de nos résultats se lie à ces trois processus : « travail idéologique », « travail sur les pratiques » et « travail sur les limites ».

Quoique moins répandu dans le cadre de notre recherche, ce « travail idéologique » semble fondamental pour les gestionnaires auprès de qui nous avons pu l'observer. Nous l'avons perçu dans le travail identitaire organisationnel idéologique effectué par les MM-Matriciels qui s'appuient sur le passé et le présent pour l'espoir d'un meilleur futur. Ils font ainsi directement référence aux valeurs et à l'identité organisationnelle. Ce type de travail identitaire organisationnel semble donner de l'espoir malgré les difficultés de l'implantation des approches Lean et Agile dans le temps.

Nous pouvons aussi regrouper des types de travail identitaire organisationnel qui semblent intervenir sur les pratiques. Ce « travail sur les pratiques » permet notamment de renforcer les pratiques cohérentes avec ce qu'il est légitime de faire ou non, selon la compréhension commune de l'identité organisationnelle et de ce qu'elle aspire à être. Cette forme de travail identitaire sur les pratiques a été observée chez les trois groupes de gestionnaires. Ce sont des types de travail identitaire organisationnel qui semblent diminuer les tensions à la source en diminuant les contradictions. Les MM-Hiérarchiques le font par un travail identitaire organisationnel de protection par l'autonomisation. Les MM-Matriciels le font quant à eux par un travail identitaire organisationnel d'expérimentation. Les FLM-Hiérarchiques le font pour leur part par un travail identitaire organisationnel d'accompagnement.

En ce qui concerne le « travail sur les limites », nous avons vu que les MM-Hiérarchiques s'adonnent à des efforts soutenus pour se différencier des hauts dirigeants en effectuant un travail identitaire organisationnel de distinction par leur crédibilité. Ce même groupe de gestionnaires s'efforce aussi de se dissocier des logiques d'individualisme de l'organisation bureaucratique qui leur sont davantage accolées par leur niveau hiérarchique plus élevé. Ils le font en favorisant l'inclusion au sein de leur équipe par un travail identitaire d'équilibration et en faisant la promotion d'un climat de travail sécuritaire principalement au sein de l'unité directement sous leur responsabilité. Cette recherche de cohérence identitaire par un travail d'inclusion et de différenciation autour des limites identitaires a aussi été observée chez les MM-Matriciels par le travail identitaire symbolique pour confirmer le caractère inclusif du « bon niveau » de gestion tout en se différenciant des approches de gestion traditionnelles. Les FLM-Hiérarchiques mobilisent également beaucoup d'efforts pour rester inclus à la collectivité au niveau des employés du terrain avec qui ils tiennent à rester affiliés. Ils effectuent alors un travail identitaire organisationnel discursif pour confirmer ce caractère inclusif. De plus, toujours pour préserver leur appartenance à la collectivité, les FLM-Hiérarchiques effectuent un travail identitaire organisationnel de transgression fondé sur les valeurs pour maintenir l'inclusion et résister au maximum à la différenciation portée par le nouveau rôle qu'ils refusent catégoriquement d'endosser sans le bonifier.

Ainsi, le travail sur les limites identitaires a été largement observé, tout comme le travail sur les pratiques. Le travail identitaire organisationnel idéologique a été plus rare, mais tout de même observable. Il ne nous a toutefois pas été possible d'étudier le travail identitaire organisationnel intégrant ces trois processus « travail d'intégration ». Ce dernier est sans doute essentiel au cadre d'analyse, mais les limites méthodologiques de notre recherche ne nous ont pas permis de le confirmer.

Deuxièmement, les différents types de travail identitaire organisationnel que nous avons observés à travers l'implantation des approches Lean et Agile appuient la nécessité de ne pas limiter l'étude du travail identitaire organisationnel à des modes discursifs. Nos résultats soutiennent l'importance d'observer le travail identitaire organisationnel sur tous ses aspects, discursifs et non-discursifs comme l'avaient démontré notamment Schultz et Hernes chez LEGO (Schultz & Hernes, 2013) et Watkiss et Glynn avec Appel Inc. (Watkiss & Glynn, 2016).

Troisièmement, nos résultats soutiennent l'importance d'aborder globalement et concrètement le travail des gestionnaires de différents niveaux hiérarchiques de gestion. La complexité et la pluralité du travail identitaire organisationnel se sont révélées avoir des valeurs fortes dans cette grande organisation. Ainsi, l'analyse de nos résultats appuie la nécessité d'observer le travail identitaire organisationnel effectué par différents acteurs. En effet, nos résultats illustrent que différents acteurs organisationnels effectuent un travail identitaire organisationnel comme le soulignaient Watson (2016) et Langley et al. (2012), et ce, à différents niveaux dans la structure hiérarchique de l'organisation bureaucratique, parfois avec des objectifs divergents. Ce constat semble d'autant plus juste, lorsque ce travail n'est pas effectué délibérément par les hauts dirigeants, contrairement aux recherches de Schultz et Hernes (2013) et Watkiss et Glynn (2016).

Quatrièmement, le cadre d'analyse a été préalablement appliqué dans le contexte entrepreneurial d'innovation ouverte. Nous estimons avoir relevé le défi de l'adapter à un tout autre contexte, soit celui d'une grande organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes. Les résultats de la présente recherche soutiennent en effet l'applicabilité du cadre conceptuel dans un tout autre environnement par rapport à celui dans lequel il a été initialement développé. De plus, les résultats soutiennent l'étude de l'identité organisationnelle en tant que processus, plutôt que découlant de processus (Fachin & Langley, 2016). Nous appuyons cette vue « en tant que processus », notamment, car

l'identité organisationnelle nous est apparue en continuelle adaptation et rééquilibrage dans le contexte de multiples changements, particulièrement alors que ces multiples changements visent à véhiculer des valeurs organisationnelles plus émotionnelles et communautaires, qui créent des incohérences et des tensions qui doivent être continuellement renégociées.

### **5.3. Les apports et limites de la recherche**

#### *5.3.1. Les apports de la recherche*

Notre recherche confirme plusieurs aspects de la revue de littérature et du cadre d'analyse. Résumons d'abord que notre recherche vient appuyer le cadre d'analyse de Fachin & Langley (2016) ainsi que la définition de Basque & Langley (2018) du travail identitaire organisationnel qui en traduit bien la complexité et la pluralité. Ainsi, notre recherche démontre que le travail identitaire organisationnel se fait par plusieurs acteurs organisationnels qui ont des perspectives différentes et des intérêts parfois divergents. La perspective du travail identitaire organisationnel s'est avérée fort pertinente dans le cadre de notre recherche. Ce travail identitaire organisationnel s'est fait à travers différents types de travail identitaire organisationnel qui se regroupent aisément dans les trois processus du modèle de Fachin & Langley (2016) : travail sur les limites, travail sur les pratiques et travail idéologique. Notre recherche appuie le fait que le travail identitaire organisationnel soit possible grâce aux espaces d'actions et d'interprétation créés par les tensions et qu'il permet, ce faisant, de les gérer. Nous avons démontré que le travail identitaire organisationnel offre des moyens aux gestionnaires, par des actions concrètes et quotidiennes, de concilier leurs tâches et activités variées, même celles contradictoires. Ces moyens sont soutenus par une excellente connaissance de la culture organisationnelle et des façons de faire pouvant potentiellement permettre de mieux tolérer les effets de la perception de changements excessifs. Ils se traduisent notamment par des actions et décisions quotidiennes qui s'intègrent progressivement à la base de connaissances de l'organisation, à ses valeurs et à sa culture. Ces moyens permettent aussi la perpétuelle renégociation de l'identité organisationnelle qui contribue à la

gestion des tensions. Notre recherche a également contribué à mettre en lumière les enjeux d'implantation des approches Lean et Agile des « *large-scale agile transformations* » au sein d'organisations bureaucratiques. Les cinq principales tensions étudiées peuvent potentiellement amener des éclairages sur les contradictions entre ces approches et ce contexte d'implantation.

### **5.3.2. Limites**

Les limites de la présente recherche sont principalement d'ordre méthodologique. Considérant notamment les contraintes de temps imposées pour la réalisation de ce travail de recherche, le choix de la méthode de cueillette de données s'est arrêté sur l'entretien semi-directif. L'ethnographie aurait sans doute permis une cueillette de données beaucoup plus complète. Plutôt que de relever les propos des gestionnaires dans le cadre d'entretiens semi-directifs, le fait de les observer sur le terrain aurait dans un premier temps permis d'éviter des discours potentiellement appris et politiquement contrôlés. Dans un deuxième temps, l'ethnographie aurait certainement mis en lumière des comportements qui n'ont pas été verbalisés dans le contexte d'un entretien d'une durée d'une ou deux heure(s). Certains comportements sont si internalisés et automatisés, particulièrement pour ces gestionnaires détenant plusieurs années d'ancienneté au sein d'une même organisation ayant des valeurs fortes, que les gestionnaires peuvent facilement omettre de mentionner des aspects importants de leurs comportements dans le cadre de l'entretien. Finalement, toutes les relations entre les paroles et les actions, sur lesquelles les gestionnaires ont beaucoup insisté et qui constituent un aspect central de la dimension de la recherche de cohérence identitaire, auraient pu davantage être explorées par l'ethnographie.

De plus, le nombre de répondants a été relativement limité; de surcroît, il s'agit de répondants qui proviennent d'une même direction principale, dans une seule organisation. Cet échantillonnage a accentué les défis de l'anonymat des répondants.

Pour préserver l'anonymat des répondants dans ce contexte, nous avons dû taire le titre exact des questionnaires et avons gardé sous silence le genre des répondants, hommes ou femmes. Ces deux facteurs auraient pu permettre de raffiner l'analyse des données. Le fait que tous les répondants soient d'une même direction principale et d'une même entreprise induit potentiellement certaines constantes qui auraient pu être perçues différemment en élargissant le bassin de répondants. À cela s'ajoute la durée de la cueillette de données qui s'est avérée très limitée par rapport à l'étude de l'implantation des approches Lean et Agile qui se réalise sur une période pouvant s'étaler sur cinq à dix ans. Des entretiens réalisés sur une période de quelques semaines peuvent potentiellement induire des biais contextuels liés à ce moment spécifique dans le temps.

### **5.3.3. *Futures avenues pour la recherche***

Premièrement, la présente recherche a permis d'introduire certaines pistes de réflexion sur des causes pouvant potentiellement mener à l'échec du changement de culture incorporé à l'implantation des approches Lean et Agile dans une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes. Il y aurait certainement lieu d'approfondir l'étude de ces facteurs pour une meilleure compréhension du phénomène. Nous soulignons par exemple les effets de l'absence de cohésion de l'équipe de direction, les conséquences d'un haut taux de roulement dans les postes de gestion, les effets d'un gestionnaire qui positionne ses intérêts personnels devant l'intérêt supérieur commun, les effets d'un gestionnaire qui positionne ses valeurs personnelles, son rythme et ses orientations au-devant de celles institutionnalisées, les effets lorsque l'équipe sous la responsabilité d'un gestionnaire revêt une importance prédominante par rapport à l'équipe avec ses pairs, etc. D'autres facteurs pouvant potentiellement constituer des freins ou des leviers au changement de culture pourraient aussi être enrichis pour mieux comprendre, notamment, les effets de l'ancienneté au sein d'une organisation. Les employés ayant internalisé la culture sont-ils des freins ou des leviers au changement de culture ? Inversement, qu'en est-il de nouveaux employés qui arrivent avec une nouvelle perspective de la culture ? Sont-ils des freins ou des leviers à ce changement de culture ?

Deuxièmement, sur le plan de la philosophie de gestion des approches Lean et Agile, le droit à l'erreur et le climat de travail sécuritaire ont été fréquemment cités dans le cadre de la présente recherche. Il y aurait lieu d'approfondir les effets de l'insécurité psychologique sur l'adoption des approches de gestion Lean et Agile. La sécurité psychologique constitue-t-elle un préalable à l'incarnation de ces philosophies de gestion suivant des logiques plus émotionnelles et communautaires ?

Troisièmement, nous réitérons le besoin de plus de recherches sur l'adoption des cadres de référence de « *large-scale agile transformation* » dans l'organisation bureaucratique. Ces approches qui se veulent une réponse à la nécessité de changer de l'organisation bureaucratique pour mieux s'adapter à l'environnement complexe et changeant doivent toujours faire leurs preuves. La compréhension très limitée du « *large-scale agile* » par tous les acteurs semble avoir accentué considérablement les enjeux de compréhension et d'interprétation dans l'implantation des approches Lean et Agile et il en est certainement de même dans d'autres organisations qu'Hydro-Québec. Approfondir la recherche scientifique sur le « *large-scale agile transformation* » dans le contexte bureaucratique nous semble incontournable.

Finalement, sans avoir fait l'objet de notre recherche, l'approche de la PDG d'Hydro-Québec, Sophie Brochu, grandement appréciée dans cette organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes, nous semble s'appuyer sur du travail identitaire organisationnel. Elle semble mobiliser fréquemment les valeurs historiques québécoises et les valeurs organisationnelles. Elle le fait notamment par des moyens discursifs et par la proximité avec les communautés et les employés. Elle fait aussi référence à l'évolution de l'organisation plutôt qu'à des transformations. Comme elle le dit elle-même dans diverses conférences, Mme Brochu « parle au cœur des gens ». Incarne-t-elle naturellement ce travail identitaire organisationnel ? L'utilise-t-elle comme outil de

gestion ? Nous proposons d'approfondir la perspective du travail identitaire organisationnel en tant qu'outil de gestion et d'approfondir d'autres contributions probables du travail identitaire organisationnel : comment le travail identitaire organisationnel contribue-t-il à la gestion de la diversité organisationnelle ? Comment le travail identitaire organisationnel contribue-t-il au rétablissement des relations avec les communautés autochtones ? Est-ce que les gestionnaires pourraient bénéficier d'une meilleure connaissance de ce processus pour davantage le mobiliser consciemment et intentionnellement ? À quelles fins ? Ce sont diverses possibilités de recherches, d'intérêt et d'actualité dans la pratique, qui nous conduisent aux implications de la recherche pour la pratique du management.

#### ***5.3.4. Implication pour la pratique***

Nous voyons deux principales contributions pour la pratique du management. D'abord, notre recherche invite les gestionnaires à une prise de conscience des risques liés aux enjeux identitaires, particulièrement en contexte de multiples changements et spécialement dans une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes. Comme nous l'avons vu, l'identité organisationnelle se traduit dans les discours, les actions, les comportements, les outils, les façons de faire, etc. Ainsi, les multiples changements touchant tous les niveaux et les différentes facettes de l'organisation heurtent inévitablement la compréhension commune de l'identité organisationnelle. Secouer les fondements qui constituent « qui nous sommes » et « ce que nous faisons » pourrait être perçu comme une menace identitaire pouvant potentiellement entraîner de la méfiance et donc de la résistance aux changements. Des logiques de gestion plus émotionnelles et communautaires sont sans doute plus adaptées pour résorber de telles résistances, mais ces dernières se heurtent et entrent en tension avec les caractéristiques bureaucratiques. Le contexte bureaucratique accentue en plus les risques liés aux enjeux identitaires considérant l'inertie de l'organisation bureaucratique et les gestionnaires qui y évoluent majoritairement de longues années, voire toute leur carrière. Pour ces gestionnaires de longue date au sein de l'organisation, l'idéalisation de l'identité organisationnelle

semble être une façon d’humaniser l’organisation bureaucratique pourtant reconnue pour sa rationalité et son impersonnalité. Comme ces organisations sont historiquement très stables, les gestionnaires internalisent encore davantage l’identité organisationnelle au fil des ans. L’identité organisationnelle étant idéalisée et internalisée, les gestionnaires peuvent se montrer davantage convaincus de leur compréhension et plus sensibles aux divergences d’interprétation en contexte de multiples changements dans l’organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes.

Dans ce contexte, notre recherche invite également à une réflexion sur l’importance et l’impact que peut avoir le travail identitaire organisationnel. Notre recherche démontre divers processus de travail identitaire organisationnel vécus par différents acteurs dans les espaces créés par les tensions, espaces que ces acteurs utilisent pour gérer les tensions. Nous invitons alors les gestionnaires à prendre conscience de l’importance de trouver un équilibre entre des espaces libres d’actions et d’interprétation permettant une saine adaptation et les espaces de co-construction de la compréhension commune de l’identité organisationnelle et de ses changements favorisant la cohérence et la cohésion. Nous soulignons aussi l’importance d’entretenir continuellement ces espaces et cette co-construction dans le temps. Dans la rationalité et l’impersonnalité de l’organisation bureaucratiques, ces processus de travail identitaire organisationnel peuvent facilement être occultés, sans pour autant cesser de s’opérer et d’influencer les comportements. Nous estimons que les gestionnaires gagneraient à en être conscients et à agir intentionnellement sur ces processus intangibles, mais bien réels et déterminants dans le contexte de multiples changements dans lequel s’opère l’implantation des approches Lean et Agile.



## Conclusion

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes intéressés au phénomène de transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile à travers de multiples changements dans des organisations bureaucratiques. Quoique ces champs d'études puisent leurs origines depuis les années 1950, plusieurs organisations tentent toujours de relever le défi de les implanter avec succès en 2022. Ainsi, nous visions à mieux comprendre comment, concrètement, le « middle » ou « frontline » manager peut intégrer l'ensemble de ses tâches et activités, même celles contradictoires et ainsi mieux contribuer aux succès de telles implantations. Plus précisément, nous recherchions une réponse à la question : « Comment le travail identitaire organisationnel des gestionnaires contribue-t-il à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile dans une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes ? ».

Dans le premier chapitre, nous avons présenté la revue de littérature autour du phénomène d'implantation des approches Lean et Agile dans l'organisation bureaucratique. Nous avons d'abord présenté le contexte de multiples changements dans lequel s'opère la transition. Nous avons par la suite introduit les approches de gestion Agile, puis Lean. Nous avons ensuite présenté le « *large-scale agile transformation* » qui combine les approches Lean et Agile. Nous avons exposé la complémentarité de ces approches ; quoique leur combinaison propose une réponse plus adaptée au contexte bureaucratique, il n'en demeure pas moins que des contradictions subsistent et celles-ci complexifient ces implantations ainsi que le rôle du gestionnaire qui les vit et les gère. Nous avons alors poursuivi avec les facteurs de succès de telles implantations, qui nous ont permis d'identifier l'évolution de la culture organisationnelle et de la philosophie de gestion comme les deux principaux. Nous avons complété ce chapitre avec l'influence de ces approches sur le style de leadership du gestionnaire, ce dernier étant au cœur des succès. Puis, nous avons conclu ce premier chapitre avec un sommaire de la littérature.

Au deuxième chapitre, nous avons d'abord présenté la perspective du travail identitaire organisationnel utilisée pour étudier le phénomène dans le but de nous renseigner sur les actions concrètes et quotidiennes du gestionnaire. Pour ce faire, nous avons établi le lien entre l'identité organisationnelle et le changement, nous avons développé sur l'identité organisationnelle, puis la perspective du travail identitaire, suivie du travail identitaire organisationnel. Nous avons précisé notre question de recherche et présenté le cadre d'analyse privilégié en nous appuyant sur le cadre de Fachin & Langley (2016). Rappelons que ce cadre d'analyse lie les valeurs sur lesquelles s'appuie le gestionnaire, la gestion des tensions qu'il vit et la recherche de cohérence identitaire qu'il poursuit, et ce, dans le but de comprendre la réalité du gestionnaire qui vit et implante les approches Lean et Agile dans une organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes.

Dans le troisième chapitre, nous avons présenté la méthodologie de recherche utilisée. Nous y avons présenté notre terrain de recherche, les technologies de l'information et des communications d'Hydro-Québec. Nous avons défini la méthode de recherche qui s'est arrêtée sur les entretiens semi-directifs. Nous avons enchaîné avec le choix et la constitution de l'échantillon des treize gestionnaires rencontrés. Nous avons ensuite exposé le mode de cueillette de données, ainsi que les principales étapes de l'analyse.

Au chapitre quatre, nous avons présenté l'analyse de nos résultats. Nous avons d'abord établi le caractère d'Hydro-Québec à titre d'organisation bureaucratique ayant des valeurs fortes, solidement ancrées dans son histoire et celle de la nation québécoise. Nous avons ensuite présenté le contexte d'implantation des approches Lean et Agile à travers de multiples changements chez Hydro-Québec. Nous avons souligné la perception des gestionnaires rencontrés, convaincus de la nécessité des changements, qui déplorent néanmoins la façon dont ils ont été déployés et l'essoufflement qu'ils ressentent. Ensuite, répartis en trois groupes de gestionnaires, nous avons présenté leur contexte particulier, les principales tensions vécues ainsi que les types de travail identitaire organisationnel effectués. Nous avons mentionné que les MM-Hiérarchiques

vivent particulièrement les tensions « continuité-changement » et « rationalité-humanité » et effectuent trois types de travail identitaire organisationnel pour y faire face : de protection, d'équilibration et de distinction. Nous avons aussi démontré que les MM-Matriciels perçoivent les tensions « individualisme-collectivité » et « bureaucratie-flexibilité » et font un travail identitaire organisationnel idéologique, symbolique et d'expérimentation. Puis, nous avons souligné que les FLM-Hiérarchiques font du travail identitaire organisationnel discursif, de transgression et d'accompagnement pour gérer les tensions « rationalité-humanité » et « individualisme-collectivité ».

Au cinquième chapitre, nous avons mobilisé l'analyse de nos résultats pour d'abord préciser les principales différences entre les trois groupes de gestionnaires, différences qui se caractérisent essentiellement par leur niveau hiérarchique et leur type de gouverne. Nous avons ensuite exposé les principales similitudes, puis fourni une réponse globale à la gestion de recherche. Nous avons soutenu que le travail identitaire organisationnel effectué par les gestionnaires rencontrés a contribué à la gestion des tensions induites par l'implantation des approches Lean et Agile chez Hydro-Québec. Nous avons par la suite établi les liens entre nos résultats et les principaux faits saillants de la revue de littérature, puis les liens entre nos résultats et le cadre d'analyse. Le cinquième chapitre s'est terminé par les apports et limites de la présente recherche, suivis de futures avenues pour la recherche et des implications pour la pratique. Nous avons entre autres encouragé l'approfondissement de la recherche sur le travail identitaire organisationnel, sur certaines causes pouvant potentiellement contraindre l'évolution de la culture organisationnelle et de la philosophie de gestion ainsi que sur les « *large-scale agile transformations* » dans le contexte bureaucratique. De plus, nous avons appuyé l'importance pour la pratique du management d'intervenir sur les enjeux identitaires en contexte de multiples changements dans l'organisation bureaucratique. Nous estimons que les gestionnaires bénéficieraient d'avoir conscience du travail identitaire organisationnel et d'agir intentionnellement sur ces processus intangibles, mais bien réels et déterminants, qui ne cessent de s'opérer et qui influencent les comportements.

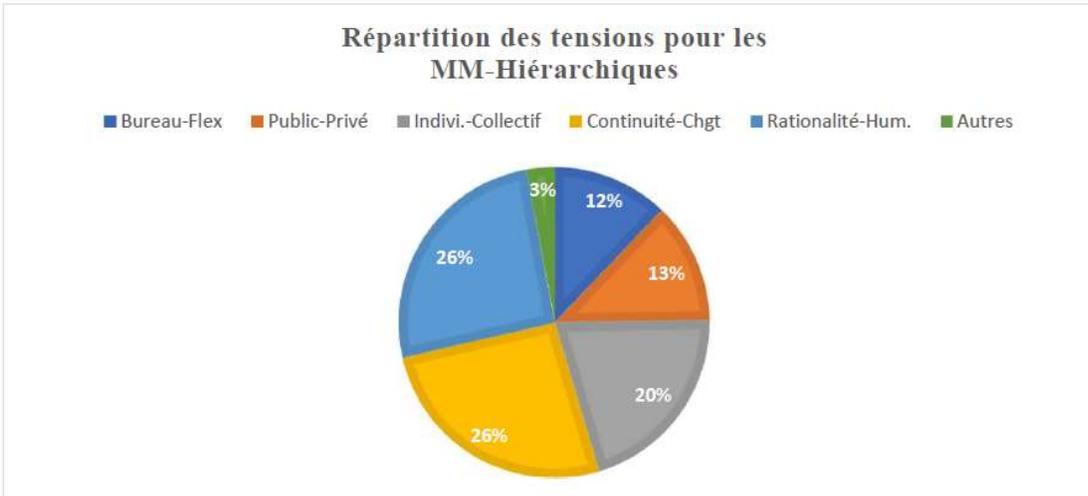
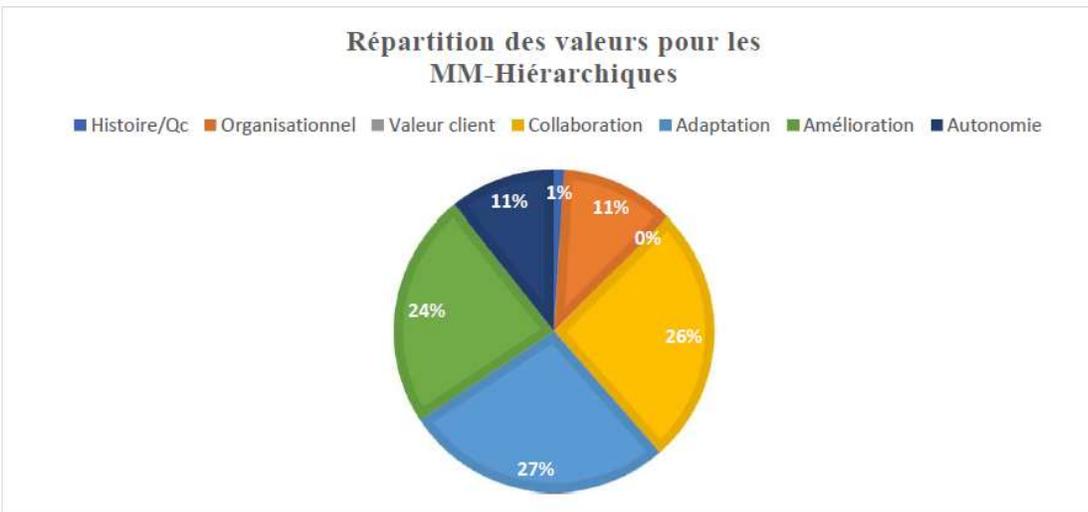
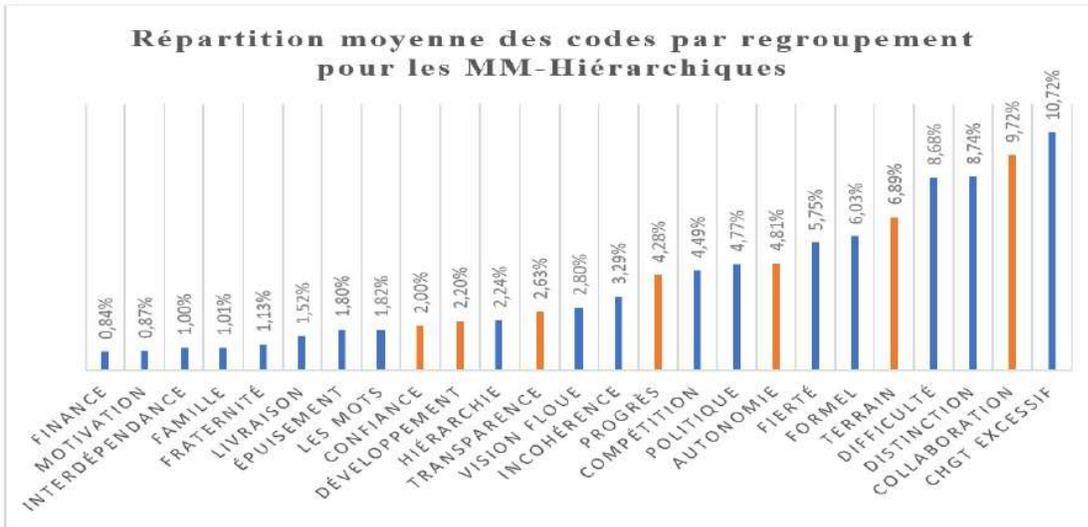


# Index analytique

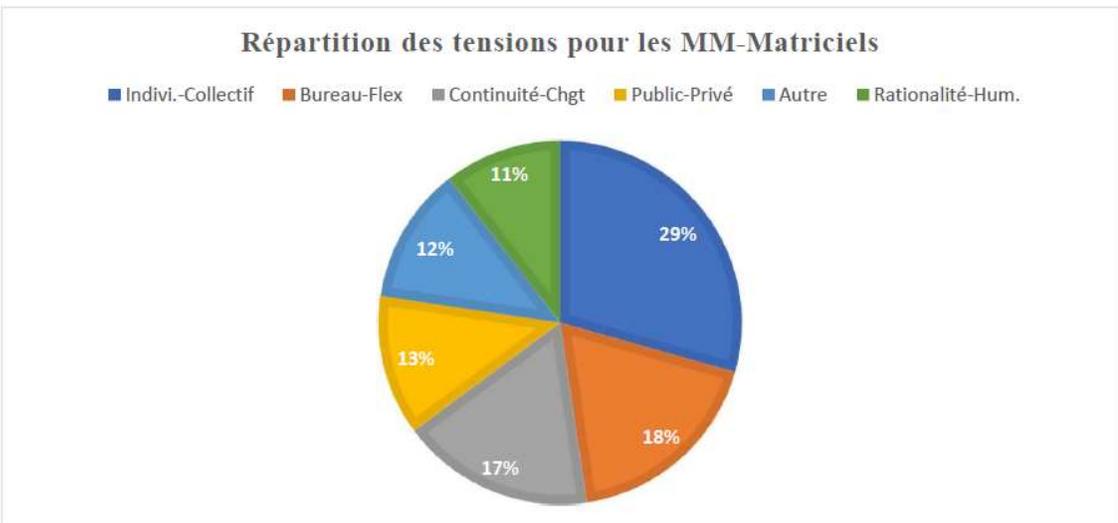
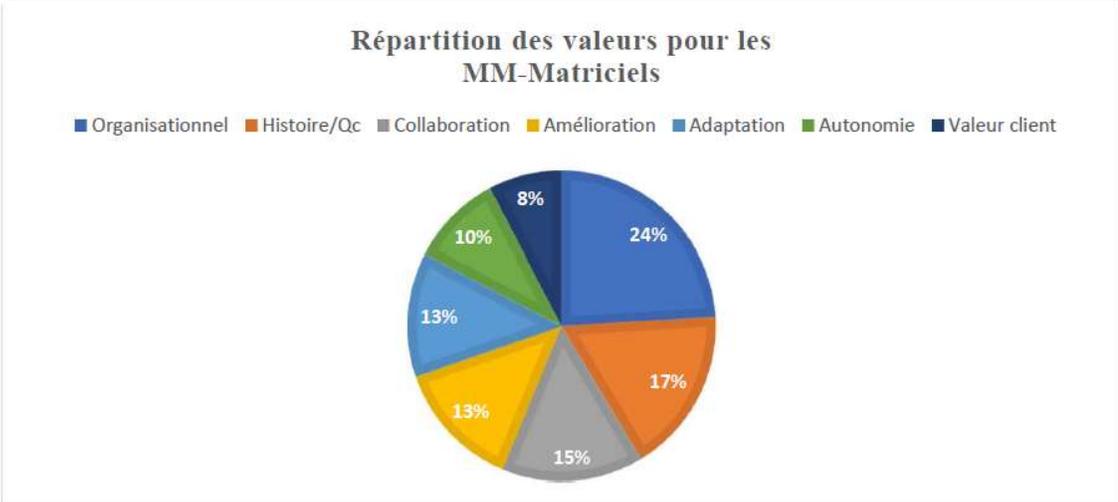
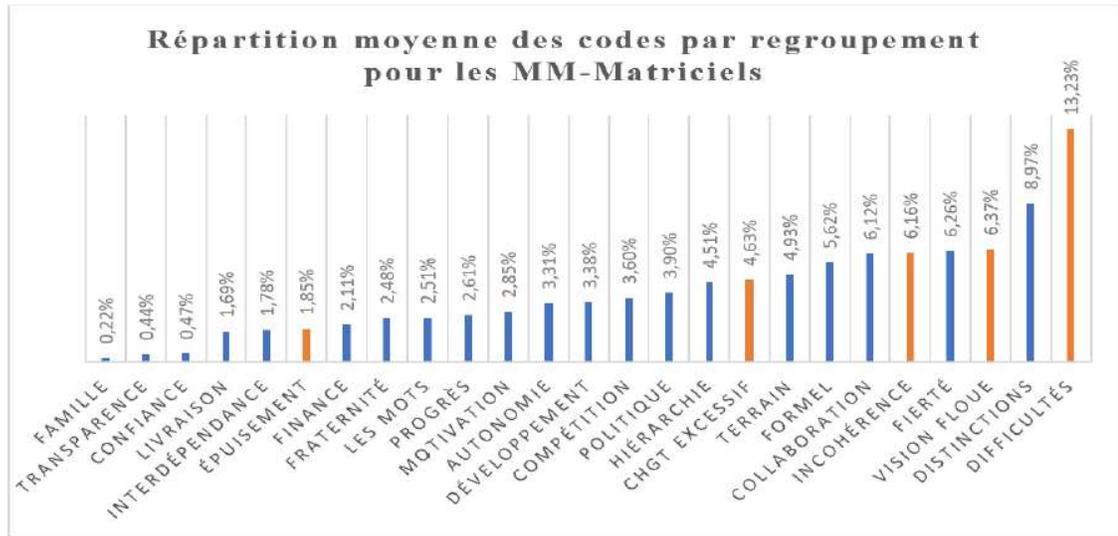
## I.A.1. Répartition des codes

Catégories	Regroupements	Nombre de codes par candidat													Total
		Candidat01	Candidat02	Candidat03	Candidat04	Candidat05	Candidat06	Candidat07	Candidat08	Candidat09	Candidat10	Candidat11	Candidat12	Candidat13	
Fierté	Fierté	39	10	8	8	28	21	78	13	25	26	5	7	23	<b>291</b>
	Fraternité	3	11	4	1	14	3	28		3	13	1	2	2	<b>85</b>
	Famille	2		1	1	9		34	3			3	1		<b>54</b>
Valeurs	Collaboration	14	11	60	16	20	9	75	32	13	33	8	19	5	<b>315</b>
	Terrain	19	11	15	10	12	9	43	18	7	21	7	22	8	<b>202</b>
	Autonomie	10	10	43	3	20		12	3	5	17	4	6	4	<b>137</b>
	Culture du progrès	15	3	24	8	12	1	24	1	5	8	1	14	1	<b>117</b>
	Développement	14	3	17	11	14	3	18	7	5	15	1	3	2	<b>113</b>
	Transparence		1	4	1	5	3	14	6	9	3	4	2	2	<b>54</b>
	Confiance	1		6	1	2		19		4	4	4	1		<b>42</b>
	Bureaucratie	Formel	20	31	23	3	7	17	17	4	7	10	11	7	5
	Compétition	13	4	26	12	10	9	23	1	13	16	2	7	4	<b>140</b>
	Politique	32	9	33	7	3	7	8	1	6	4	3	10	3	<b>126</b>
	Hierarchie	9	17	23	12	4	4	17	6	4	13	1	2	13	<b>125</b>
	Livraison	4	3	9	7	5	3	4	6	5	6		3	2	<b>57</b>
	Finance	13	10	2		7	2	9		5	3		1	2	<b>54</b>
	Interdépendance	7	5	5	2	3	1	5	4	1	8		4		<b>45</b>
Difficultés	Difficulté	46	40	13	32	19	7	63	8	15	40	8	6	17	<b>314</b>
	Excessive change	27	9	88	14	14	10	24	12	24	9	5	13	10	<b>259</b>
	Vision flou	19	6	16	46	14	12	55	4	2	4	3	6	9	<b>196</b>
	Incohérence	24	10	10	28	13	1	22	2	3	13	5	7	10	<b>148</b>
	Épuisement	5	2	28	5	12	4	18		3	11			1	<b>89</b>
	Déploiement									17		4	1		<b>22</b>
Distinction	Distinction	28	19	11	21	4	10	41	5	28	25	12	11	14	<b>229</b>
	Mots	7	6	6	13	9		19		3	3	2	4	2	<b>74</b>
	Lean-agile	16				2		10			4			2	<b>34</b>
	Espoir	8	1	6	5	2	1				6				<b>29</b>
	Nécessité	7	1		2	2		8		3	1		1		<b>25</b>
	Motivation	4		1	2	4		3			1				<b>15</b>
	<b>Total</b>	<b>406</b>	<b>233</b>	<b>482</b>	<b>271</b>	<b>270</b>	<b>137</b>	<b>691</b>	<b>136</b>	<b>215</b>	<b>317</b>	<b>94</b>	<b>160</b>	<b>141</b>	<b>3553</b>

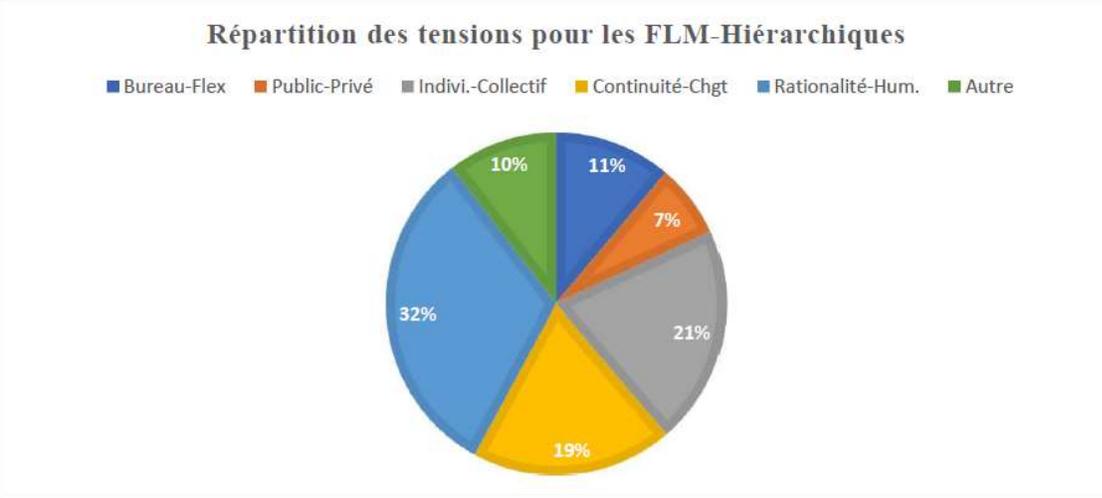
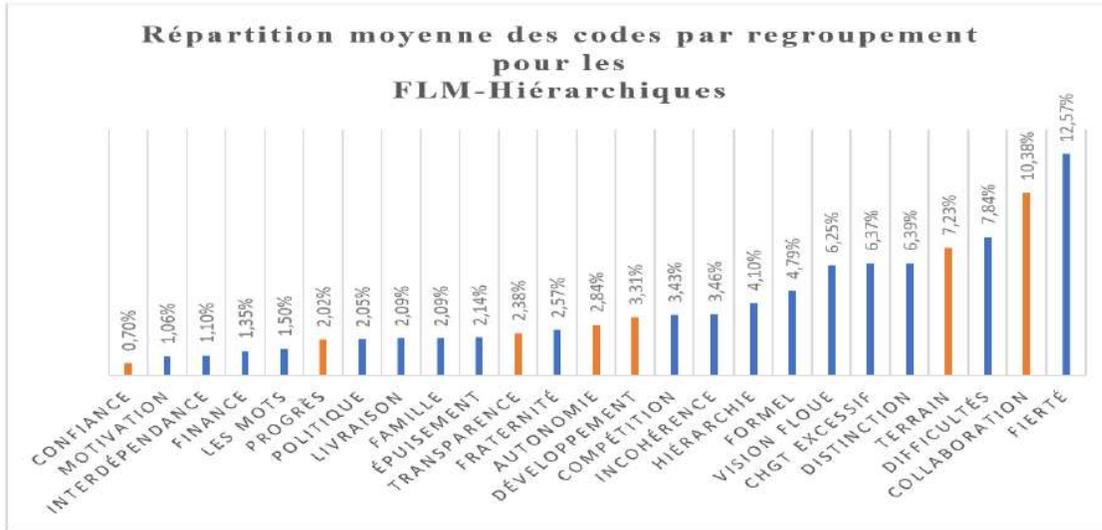
## I.A.2. Analyse des MM-Hiérarchiques



### I.A.3. Analyse des MM-Matriciels



### I.A.3. Analyse des FLM-Hiérarchiques



## Bibliographie

- Abbas, N., Gravell, A. M., & Wills, G. B. (2008). *Historical roots of agile methods: Where did “agile thinking” come from?* Paper presented at the International conference on agile processes and extreme programming in software engineering. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-68255-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-540-68255-4_10)
- Abrahamson, E. (2003). Avoiding repetitive change syndrome. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 45(Part 2), 93-95.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*, 7, 263–295.
- Alves, J. R. X., & Alves, J. M. (2015). Production management model integrating the principles of lean manufacturing and sustainability supported by the cultural transformation of a company. *International journal of production research*, 53(17), 5320-5333.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459. doi:10.1177/00187267035612001
- Ambler, S. W., & Lines, M. (2012). *Disciplined agile delivery: A practitioner's guide to agile software delivery in the enterprise*: IBM press.
- Annosi, M. C., & Brunetta, F. (2018). Resolving the dilemma between team autonomy and control in a post-bureaucratic era : Evidences from a telco multinational company. *Organizational Dynamics*, 47(4), 250-258. doi:10.1016/j.orgdyn.2018.03.002
- Ashforth, B. E., Johnson, S. A., Hogg, M., & Terry, D. (2001). Which hat to wear. *Social identity processes in organizational contexts*, 3, 32-48.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.
- Babalola, O., Ibem, E. O., & Ezema, I. C. (2019). Implementation of lean practices in the construction industry: A systematic review. *Building and Environment*, 148, 34-43.
- Basque, J., & Langley, A. (2018). Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. *Organization Studies*, 39(12), 1685-1708.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. <http://agilemanifesto.org>.
- Beech, N., MacIntosh, R., & McInnes, P. (2008). Identity work: Processes and dynamics of identity formations. *International Journal of Public Administration*, 31(9), 957-970.
- Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56-72. doi:10.1108/17410380610639506

- Brown, K. A., Schmitt, T. G., & Schonberger, R. J. (2015). Asp, the art and science of practice: Three challenges for a lean enterprise in turbulent times. *Interfaces*, 45(3), 260-270.
- Campanelli, A. S., Parreiras, F. S., & Bassi, D. (2017). Agile transformation success factors: A practitioner's survey, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-59536-8\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-319-59536-8_23) forum, doctoral consortium papers presented at the 29th international conference on advanced information systems engineering, caise-forum- d. C. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 10253 LNCS, 364-379. doi:10.1007/978-3-319-59536-8\_23
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An introduction to agile methods. *Adv. Comput.*, 62(03), 1-66.
- Crozier, M. (1985). Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement. *Politiques et management public*, 3(1), 9-23. doi:10.3406/pomap.1985.1814
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation: Une démarche prospective. *Management Avenir*(3), 37-60.
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *The Journal of Systems & Software*, 119, 87-108. doi:10.1016/j.jss.2016.06.013
- Dorval, M., Jobin, M. H., & Benomar, N. (2019). Lean culture: A comprehensive systematic literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(5), 920-937. doi:10.1108/IJPPM-03-2018-0087
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859. doi:10.1016/j.infsof.2008.01.006
- Fachin, F. F., & Langley, A. d. d. r. (2016). *Organizational identity work in open innovation entrepreneurship*. Retrieved from <https://biblos.hec.ca/biblio/theses/2016no20.pdf> WorldCat.org database.
- Florin, D., Gabriela, M., & Laura Diana, R. (2019). Challenges and solutions of applying large-scale agile at organization-al level. *Informatică economică*, 23(3), 61-71. doi:10.12948/issn14531305/23.3.2019.06
- Gaiardelli, P., Resta, B., & Dotti, S. (2019). Exploring the role of human factors in lean management. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(1), 339-366. doi:10.1108/IJLSS-08-2017-0094
- Ginsberg, M. P., & Quinn, L. H. (1995). Process tailoring and the the software capability maturity model, 2, 7-13
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1-46.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.

- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011.
- Hobbs, B., & Petit, Y. (2017). Agile methods on large projects in large organizations. *Project Management Journal*, 48(3), 3-19. doi:10.1177/875697281704800301
- Hughes, O. (2017). Public management: 30 years on. *International Journal of Public Sector Management*, 30(6-7), 547-554. doi:10.1108/IJPSM-06-2017-0174
- Hydro-Québec. (2015a). La ligne de transport à 735 kv : Une grande innovation québécoise fête ses 50 ans. Retrieved from <http://www.hydroquebec.com/histoire-electricite-au-quebec/grandes-periodes/1965-la-ligne-a-735-k-v-une-idee-avant-gardiste.html>  
<https://www.youtube.com/watch?v=8AxdPCMzglg>
- Hydro-Québec. (2015b). Laurent hamel, étudiant en génie 1960-1961. Retrieved from <http://www.hydroquebec.com/histoire-electricite-au-quebec/grandes-periodes/1960-un-chantier-ecole-pour-les-ingenieurs-francophones.html>  
<https://youtu.be/QMHO5umetPQ>
- Hydro-Québec. (2017a). Fiers de nos pionnières. Retrieved from <http://www.hydroquebec.com/histoire-electricite-au-quebec/grandes-periodes/1983-une-politique-avant-gardiste-pour-la-situation-des-femmes.html>  
<https://www.youtube.com/watch?v=YvGuVZohnzU>
- Hydro-Québec. (2017b). Mon emploi, ma fierté. <https://youtu.be/x7M5WFZPLpM>
- Hydro-Québec. (2019a). Aide-mémoire du plan stratégique 2020-2024. Retrieved from <https://www.hydroquebec.com/data/documents-donnees/pdf/plan-strategique-aide-memoire.pdf?v=2019-12-05>
- Hydro-Québec. (2019b). Les 75 ans d'hydro-québec en bref. Retrieved from <http://www.hydroquebec.com/histoire-electricite-au-quebec/grandes-periodes/>
- Hydro-Québec. (2019c). Stratégie 4 : Améliorer en continu notre performance opérationnelle. Retrieved from <https://www.hydroquebec.com/a-propos/plan-strategique.html>; <https://youtu.be/v2kSEOZubGE>
- Hydro-Québec. (2021a). Histoire de l'électricité au québec. Retrieved from <http://www.hydroquebec.com/histoire-electricite-au-quebec/chronologie/>
- Hydro-Québec. (2021b). Notre culture et nos valeurs. Retrieved from <https://www.hydroquebec.com/a-propos/culture-valeurs.html>
- Iivari, J., & Iivari, N. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and Software Technology*, 53(5), 509-520.
- Johnson, K. J. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 445-459.
- Johnson, K. J., Bareil, C., Giraud, L., & Autissier, D. (2016). Excessive change and coping in the working population. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 739-755. doi:10.1108/JMP-12-2014-0352
- Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10), e1954. doi:10.1002/smr.1954
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R., & Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: How can we hold

- together while we are pulling apart? *The Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *The Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise : Quel manager pour relever le défi ? *Management & Avenir*, 90(8), 195. doi:10.3917/mav.090.0195
- Langley, A., Golden-Biddle, K., Reay, T., Denis, J.-L., Hébert, Y., Lamothe, L., & Gervais, J. (2012). Identity struggles in merging organizations renegotiating the sameness–difference dialectic. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(2), 135-167. doi:10.1177/0021886312438857
- Langley, A., Oliver, D., & Rouleau, L. (2020). *Strategy and identities in organizations, from the oxford handbook of identities in organizations, brown, andrew d.* In [Oxford handbooks]. In [Oxford handbooks]. doi: 10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.37
- Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van De Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *The Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Larman, C., Vodde, Bas. (2009). Scaling lean & agile development. *Organization*, 230(7). 150-192
- Larman, V. (2015). Less framework. <http://less.works/>.
- Leffingwell D., J. D., Oren I., al. . (2015). Scaled agile framework for lean enterprises (safe 5.1). <https://www.scaledagileframework.com/>, 5.1. 2021.
- Liker, J. K. (2004). *The toyota way : 14 management principles from the world's greatest manufacturer, chapitre 4.* In. Retrieved from <http://accessengineeringlibrary.com/browse/toyota-way-14-management-principles-from-the-worlds-greatest-manufacturer>
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). *The toyota way to lean leadership : Achieving and sustaining excellence through leadership development, chapitre 7* In. Retrieved from <http://accessengineeringlibrary.com/browse/toyota-way-to-lean-leadership-achieving-and-sustaining-excellence-through-leadership-development>
- Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International journal of production economics.*, 62(1), 107-118
- Oliver, D., & Roos, J. (2007). Beyond text: Constructing organizational identity multimodally. *British Journal of Management*, 18(4), 342-358. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00516.x
- Paasivaara, M., Behm, B., Lassenius, C., & Hallikainen, M. (2018). Large-scale agile transformation at ericsson: A case study. *Empirical Software Engineering : An International Journal*, 23(5), 2550-2596. doi:10.1007/s10664-017-9555-8
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 74(6), 61-80.
- Project Management Institute, I. P. (2021). Disciplined agile. <https://www.pmi.org/disciplined-agile>.
- Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C., & th International Conference on Product-Focused Software Process Improvement, P. t. (2018). Benefits and challenges of adopting the scaled agile framework (safe): Preliminary results from a

- multivocal literature review. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 11271 LNCS, 334-351. doi:10.1007/978-3-030-03673-7\_24
- Putta, A., & the IEEE/ACM International Conference on Global Software Engineering, I. C. W. T. I. C. O. S. E. I. (2018). Scaling agile software development to large and globally distributed large-scale organizations. *Proceedings - International Conference on Software Engineering*, 141-144. doi:10.1145/3196369.3196386
- Ragin-Skorecka, K. (2016). Agile enterprise: A human factors perspective agile enterprise. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(1), 5-15. doi:10.1002/hfm.20610
- Rasheed, M. F. A. M. S. K. S. A. U. A. M. F. M. A. A. B. A. N. (2019). Motivators for large-scale agile adoption from management perspective: A systematic literature review. *IEEE Access*, 7, 22660-22674.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Rindell, K., Hyrynsalmi, S., & Leppänen, V. (2017). Case study of agile security engineering: Building identity management for a government agency. *International Journal of Secure Software Engineering (IJSSE)*, 8(1), 43-57. doi:10.4018/IJSSE.2017010103
- Rodriguez, P., Kuvaja, P., Oivo, M., Partanen, J., & the Hawaii International Conference on System Sciences, H. W. H. I. U. S. A. (2014). Combining lean thinking and agile methods for software development a case study of a Finnish provider of wireless embedded systems. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 4770-4779. doi:10.1109/HICSS.2014.586
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.
- Schwaber, K. (2015). Nexus. Retrieved from <https://www.scrum.org/Resources/The-Nexus-Guide>.
- Secchi, R., & Camuffo, A. (2019). Lean implementation failures: The role of organizational ambidexterity. *International Journal of Production Economics*, 210, 145-154. doi:10.1016/j.ijpe.2019.01.007
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Snow, D. A., & Anderson, L. (1987). Identity work among the homeless: The verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1336-1371.
- Sommer, A. F. (2019). Agile transformation at Lego Group implementing agile methods in multiple departments changed not only processes but also employees' behavior and mindset. *Research-Technology Management*, 62(5), 20-29. doi:10.1080/08956308.2019.1638486
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296-312.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2003). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296.

- Struckman, C. K., & Yammarino, F. J. (2003). Managing through multiple change activities. *Organizational Dynamics*, 32(3), 234-246. doi:10.1016/S0090-2616(03)00033-0
- Sturdy, A., Wright, C., & Wylie, N. (2016). Managers as consultants: The hybridity and tensions of neo-bureaucratic management. *Organization*, 23(2), 184-205. doi:10.1177/1350508414541580
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193. doi:10.1177/00187267035610001
- Theobald, S., Prenner, N., Schneider, K., Krieg, A., & st International Conference on Product-Focused Software Process Improvement, P. s. (2020). Agile leadership and agile management on organizational level - a systematic literature review. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 12562 LNCS, 20-36. doi:10.1007/978-3-030-64148-1\_2
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the uk public services. *ORGANIZATION STUDIES -BERLIN- EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES-*, 26(5), 683-706.
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41.
- Tian, G., & Bruce, G. (2019). Organizational issues for the lean success in china: Exploring a change strategy for lean success. *BMC health services research*, 19(1), 1-11. doi:10.1186/s12913-019-3907-6
- Tokel, A., Dagli, G., Altinay, Z., & Altinay, F. (2019). The role of learning management in agile management for consensus culture. *International Journal of Information and Learning Technology*, 36(4), 364-372. doi:10.1108/IJILT-02-2019-0017
- Uikey, N., & Suman, U. (2016). Tailoring for agile methodologies: A framework for sustaining quality and productivity. *International Journal of Business Information Systems*, 23(4), 432-455.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd*: Dunod.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public management review*, 18(6), 842-865.
- Vashi, A. A., Lerner, B., Urech, T. H., Asch, S. M., & Charns, M. P. (2019). Lean enterprise transformation in va: A national evaluation framework and study protocol. *BMC health services research*, 19(1). doi:10.1186/s12913-019-3919-2
- Venkatesh, D., & Rakhra, M. (2020). Agile adoption issues in large scale organizations: A review. *Materials Today: Proceedings*. doi:10.1016/j.matpr.2020.11.308
- Vie, O. E. (2010). Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European management journal*, 28(3), 182-194.
- Watkiss, L., & Glynn, M. A. (2016). *Materiality and identity: How organizational products, artifacts, and practices instantiate organizational identity in the oxford*

- handbook of organizational identity*, pp. 317-30. In Oxford handbooks online. doi:10.1093/oxfordhb/9780199689576.001.0001
- Watson, T. J. (2016). Organizational identity and organizational identity work as valuable analytical resources. *The Oxford handbook of organizational identity*, 123-139.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world : [based on the massachusetts institute of technology 5-million dollar 5-year study on the future of the automobile]*. New York Toronto: Rawson Associates Maxwell Macmillan international ;
- Ybema, S. B. (2010). Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. *Organization Studies*, 31(04), 481-503.



# Annexe A

## Description des principales approches Agile

Page 835 - (Dybå & Dingsøy, 2008)

Description of main agile development methods, with key references

Agile method	Description	Reference
Crystal methodologies	A family of methods for co-located teams of different sizes and criticality: Clear, Yellow, Orange, Red, Blue. The most agile method, Crystal Clear, focuses on communication in small teams developing software that is not life-critical. Clear development has seven characteristics: frequent delivery, reflective improvement, osmotic communication, personal safety, focus, easy access to expert users, and requirements for the technical environment	[16]
Dynamic software development method (DSDM)	Divides projects in three phases: pre-project, project life-cycle, and post project. Nine principles underlie DSDM: user involvement, empowering the project team, frequent delivery, addressing current business needs, iterative and incremental development, allow for reversing changes, high-level scope being fixed before project starts, testing throughout the lifecycle, and efficient and effective communication	[60]
Feature-driven development	Combines model-driven and agile development with emphasis on initial object model, division of work in features, and iterative design for each feature. Claims to be suitable for the development of critical systems. An iteration of a feature consists of two phases: design and development	[50]
Lean software development	An adaptation of principles from lean production and, in particular, the Toyota production system to software development. Consists of seven principles: eliminate waste, amplify learning, decide as late as possible, deliver as fast as possible, empower the team, build integrity, and see the whole	[52]
Scrum	Focuses on project management in situations where it is difficult to plan ahead, with mechanisms for "empirical process control"; where feedback loops constitute the core element. Software is developed by a self-organizing team in increments (called "sprints"), starting with planning and ending with a review. Features to be implemented in the system are registered in a backlog. Then, the product owner decides which backlog items should be developed in the following sprint. Team members coordinate their work in a daily stand-up meeting. One team member, the scrum master, is in charge of solving problems that stop the team from working effectively	[56]
Extreme programming (XP; XP2)	Focuses on best practice for development. Consists of twelve practices: the planning game, small releases, metaphor, simple design, testing, refactoring, pair programming, collective ownership, continuous integration, 40-h week, on-site customers, and coding standards. The revised "XP2" consists of the following "primary practices": sit together, whole team, informative workspace, energized work, pair programming, stories, weekly cycle, quarterly cycle, slack, 10-minute build, continuous integration, test-first programming, and incremental design. There are also 11 "corollary practices"	[9,10]

## Annexe B

### Description des principales approches Lean

<b>Approches Lean</b>	<b>Description</b>	<b>Références</b>
Kaizen / Amélioration continue	The continual pursuit of improvements in quality, cost, delivery, and design.	(Bhasin & Burcher, 2006)
Organisation par cellule / Cellular manufacturing	It is vital to group closely all the facilities required to make a product (or related group of products), in order to reduce transport, waiting and process time.	(Bhasin & Burcher, 2006)
Juste à temps / Just-in-time	JIT enables prompt delivery of materials, information and drawings, or anything required for a project to the point of usage.	(Babalola, Ibem, & Ezema, 2019)
Sept sources de gaspillages / Value and the seven wastes	The notion of value should never be ignored and essentially is the capability provided to the customer at the right time at an appropriate price, as defined in each case by the customer: overproduction, waiting, transportation, inappropriate processing, inventory, unnecessary motion, and defects.	(Bhasin & Burcher, 2006)
Cinq (5) S / Five (5) S and general visual management	To reduce the clutter and inefficiency of any typical production and office environment (sorting, straightening, shining, standardizing, and sustaining)	(Bhasin & Burcher, 2006)
Gemba walk	It involves interrogating the source of a problem to uncover the cause of a problem and fixing it.	(Babalola et al., 2019)
TPM ( <i>Total Productive Maintenance</i> )	This is aimed at improving the reliability, consistency, and capacity of machines through maintenance regimes as dwelled on originally by Ohno (1988).	(Bhasin & Burcher, 2006)

## Annexe C

### Description de cadres de référence large-scale agile (Kalenda et al., 2018)

Approches Lean	Description
<p><b>DAD</b> Disciplined Agile Delivery extends Scrum</p>	<p>Disciplined Agile Delivery extends Scrum by means of other agile methods such as lean and Kanban.<sup>51,53,60</sup> Many agile practices are part of the framework: Kanban for visualizing time-boxed work progress, Scrum, agile modeling, the unified process, extreme programming (XP), test-driven development, and agile data—agile strategies that can be applied to the “data” aspects of software systems implementation and deployment.<sup>51,53</sup></p> <p>DAD covers 3 main project life-cycle phases: inception (initial exploratory phase to understand project scope), construction (production of the solution), and transition (deployment of the solution).<sup>51,53,60</sup> DAD phases can be customized according to the needs: agile/basic (more similar to Scrum application), advanced/lean (more similar to Kanban), continuous delivery life cycle (brief transition period, ideal for quick releases, even daily), exploratory life cycle (for start-up/research projects with more phases for envisioning and measuring product releases).<sup>51,53,60</sup></p> <p>Apart traditional Scrum roles, DAD introduces a role called team lead (similar to Scrum master) and an architecture owner role derived from the agile modeling method.<sup>51,53</sup> DAD provided other roles to address scalability issues across teams (specialist, independent tester, domain expert, technical expert, and integrator).<sup>51,53</sup></p> <p>One difference of DAD compared with other frameworks is that it allows freedom of the teams to adapt the processes, and it also allows to be customized according to the aforementioned life cycles, depending on the needs.<sup>51</sup> DAD is particularly useful for having guidance in the area of architecture and design and DevOps and can also be integrated with capability maturity models.<sup>51</sup> Nevertheless, it did not reach wide adoption so far.<sup>51,56</sup></p>
<p><b>SAFe</b></p>	<p>Scaled Agile Framework is a framework as well as a collection of</p>

<p>Scaled Agile Framework is a framework</p>	<p>best practices of agile development for large enterprises.<sup>35,36</sup> The framework is built upon ideas of agile development, lean product development, and systems thinking. It supports companies of different sizes, from small ones with less than hundreds of employees to larger enterprises with thousands of people. To support such a degree of flexibility, SAFe has optional extensions for large companies.<sup>35,36</sup></p> <p>The SAFe definition is very detailed and sometimes contains even up to concrete agenda schedule of individual meetings.<sup>35,36</sup> Its organizational structure is large and has several hierarchical layers with many defined roles and responsibilities.<sup>35,36</sup></p> <p>The architecture of SAFe consists of levels. There are 3 base levels: Portfolio level, Program level, and Team level. For large enterprises, there is an optional Value Stream level. Across all the levels spans a Foundation level with additional elements that support organizations. Elements of the Foundation layer are, for example, SAFe core values, the lean-agile mindset, and SAFe principles.<sup>35,36</sup> The Portfolio level is guiding the enterprise in its mission. It defines and governs the core strategic decisions that should bring value to the organization. The Program level then implements the defined mission. It manages, supports, and synchronizes multiple agile teams that create the solution. The Team level is the lowest level of SAFe. It describes how agile teams work: It uses Scrum, Kanban, and XP techniques in the development process of agile teams.<sup>35,36</sup></p>
<p><b>LeSS</b> Large-Scale Scrum</p>	<p>Large-Scale Scrum takes a different approach than SAFe.<sup>27</sup> Although still a framework, it is much more lightweight than the SAFe. The core idea of LeSS is that even for large organizations, there is no need for an overcomplicated process. LeSS tries to be compliant to one of the core principles of the agile manifesto — that individuals and interactions are more valuable than processes and tools. There are 2 variants: LeSS is for organizations that develop products that need up to 8 agile teams. LeSS Huge is for enterprises that require a higher number of teams.<sup>27</sup></p> <p>Compared with SAFe, LeSS is less strict in the description of the practices.<sup>27</sup> LeSS stays as agile as possible: focusing on mindset, values, and principles without introducing too many processes and roles.<sup>27</sup> The framework itself is much younger and does not have such enterprise support as SAFe.</p>
<p><b>Nexus</b></p>	<p>Nexus was born with the intention of scaling-up Scrum practices, allowing for lower barrier to adoption and easier</p>

	<p>application.<sup>51,54,61</sup> Nexus allows to scale-up workload from 2 to 9 teams, with Scrum used to manage interdependencies across teams and problems that can arise when increasing the number.<sup>51,61</sup></p> <p>In Nexus, all Scrum teams work on a product backlog, aiming to reach an integrated increment with the Nexus sprint planning to coordinate the activities of all Scrum teams.<sup>54</sup> One product owner, a Scrum master, and an integration team member are part of an integration team in Nexus.<sup>54</sup> There are Nexus sprint retrospectives in which representatives from each Scrum team discuss sprint challenges. Such retrospectives are conducted in parallel with team retrospectives.<sup>54,61</sup> Nexus is relatively less mature than the other frameworks; however, it is expected to reach wider adoption in upcoming years.<sup>51</sup></p>
--	--

## **Annexe D**

### **Introduction au projet de recherche par une personne-ressource dans l'organisation**

Bonjour à tous,

J'ai le plaisir de vous informer que notre Direction principale participera à un projet de recherche directement en lien avec notre transformation! Ce projet est réalisé par Marie-Josée Corriveau dans le cadre d'une maîtrise en management à HEC Montréal, sous la supervision de Mme Linda Rouleau, professeure titulaire.

Marie-Josée a accepté de nous partager ses réflexions au terme de son travail de recherche. Ce sera très intéressant d'échanger ensemble sur le sujet considérant que la recherche vise à comprendre comment le travail identitaire favorise ou contraint la transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile dans de grandes organisations.

Dans le cadre de sa recherche, Marie-Josée fera des rencontres avec plusieurs gestionnaires de notre DP. Marie-Josée entrera en contact directement avec certains d'entre vous (de façon aléatoire) pour fixer une plage horaire pour une entrevue individuelle d'environ une heure.

Je sollicite votre habituelle collaboration pour participer au projet!

Je suis fière que nous puissions contribuer à la recherche sur le leadership et merci à Marie-Josée d'avoir pensé à notre belle organisation pour son mémoire.

Merci à l'avance,

# Annexe E

## Courriel de recrutement

Bonjour M./Mme...,

Tel qu'introduit par ..., la ... a consenti de participer à mon projet de recherche. À cette fin, une liste de gestionnaires de la ... dont vous faites partie m'a été fournie. Parmi cette liste,  **votre nom a été identifié comme répondant potentiel**. Bien que la ... ait donné son accord, votre participation à ce projet est totalement volontaire.

**Votre participation implique environ une heure de votre temps pour** participer à un entretien individuel, sur « Teams », selon votre disponibilité, d'ici le 20 août 2021.

**En matière de confidentialité**, je tiens à préciser que le nom de votre ... ne sera pas mentionné dans le mémoire, votre nom n'apparaîtra dans aucun document et le contenu des entrevues est strictement confidentiel.

Veillez svp me confirmer votre accord en me proposant deux ou trois plages horaires qui vous conviennent d'ici le 20 août 2021.

Je vous invite à communiquer avec moi aux coordonnées ci-dessous ou par courriel pour tout complément d'information.

Je vous remercie à l'avance pour votre participation. Au plaisir de vous rencontrer,

# Annexe F

## Guide d'entrevue

### Préambule

Bonjour,

D'abord, je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de prendre le temps nécessaire à notre rencontre aujourd'hui.

Je me présente, Marie-Josée Corriveau, étudiante à la maîtrise en management à HEC Montréal.

Je réalise actuellement un projet de recherche dans le cadre de mon mémoire portant sur les multiples changements dans les grandes organisations. Plus spécifiquement je cherche à comprendre comment le travail identitaire favorise la transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile à travers de multiples changements dans de grandes organisations bureaucratiques.

Avant de commencer l'entretien, je vous rappelle quelques éléments contenus dans le formulaire de consentement que je vous ai partagé avant notre rencontre ;

- D'abord, je vais enregistrer notre conversation sur Teams uniquement dans le but de favoriser notre échange, de faciliter la prise de note, puis l'analyse des données.
- Personne ne sait que vous avez été sélectionné
- Seules moi et Mme Linda Rouleau, responsable de la supervision de ce projet de recherche, aurons accès à vos réponses qui resteront strictement confidentielles.

Avez-vous des questions ou inquiétudes par rapport à ces aspects avant de commencer ?

Je vais commencer par vous demander de vous présenter, puis nous aborderons quatre (4) grands thèmes dans l'entrevue, nous allons discuter ;

1. Des changements dans votre direction
2. De la manière dont vous les gérez
3. Du leadership dans le changement
4. De votre vision d'avenir

Nous allons maintenant débiter l'entretien. Il est important de se rappeler qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Je souhaite simplement obtenir votre point de vue, quel qu'il soit, de la manière la plus spontanée et naturelle possible.

En tout temps, n'hésitez pas à me demander au besoin des précisions sur les questions.

## **Présentation**

- Q1. Pouvez-vous me raconter votre parcours en insistant sur ce qui vous paraît plus important pour vous mener à votre poste de gestion actuel ?
- 1.1. Qu'est-ce qui vous a attiré chez Hydro-Québec ?
  - 1.2. Est-ce que votre perception a changé une fois de l'intérieur ? Et dans le temps ?
  - 1.3. Qu'est-ce qui vous a attiré dans le rôle de gestionnaire ?
- Q2. Pour quelqu'un de l'extérieur comme moi, comment me décririez-vous ce que ça veut dire de travailler chez Hydro-Québec ? Quelle image vous vient à l'esprit (une métaphore) pour parler d'Hydro-Québec ?
- Q3. Plus spécifiquement, pouvez-vous me dire quelle équipe est la plus significative pour vous dans votre travail (Direction principale, direction, équipe de projet, etc.) ?
- 3.1. Pouvez-vous m'expliquer ce qui distingue cette équipe du reste de l'organisation ?
  - 3.2. Quelle caractéristique de l'équipe vous rejoint le plus, c'est-à-dire la caractéristique de l'équipe à laquelle vous vous identifiez naturellement, qui est la plus importante pour vous ?
  - 3.3. À l'inverse, qu'est-ce qui vous en différencie personnellement de cette équipe ?
- Q4. Voulez-vous me partager autre chose à votre sujet avant de passer à la prochaine section ?

## **Thème 1 – Les changements dans votre direction**

- Q5. Pouvez-vous svp me raconter les changements en cours dans votre direction ?
- Q6. Avez-vous assisté à des présentations formelles pour vous expliquer les changements ?
- 6.1. Si oui, svp m'expliquer ce que vous en avez retenu ?

6.2. Sinon, comment avez-vous assimilé les changements desquels vous m'avez parlé ?

6.3. Selon votre compréhension, quels sont les objectifs visés par l'organisation?

Q7. Est-ce que ces changements impactent directement votre travail dans votre quotidien?

7.1. Pouvez-vous me donner des exemples concrets pour m'expliquer comment ces changements vous impactent directement dans votre quotidien ?

7.2. Si c'est le cas, comment est-ce que cela change votre rôle de gestionnaire ? Par rapport à vos tâches ? Aux attentes de votre supérieur ? À vos relations avec vos collègues ? À vos clients ? À vos employés ?

## **Thème 2 – Manière dont vous gérez ces changements**

Q8. Qu'est-ce qui vous motive dans la mise en place de ces changements?

Q9. Dans votre quotidien, avez-vous l'occasion d'échanger avec votre supérieur hiérarchique ou la haute direction sur le déploiement, la vision, les objectifs de ces changements ?

Est-ce que vous pouvez me donner un exemple concret de ces échanges dans lequel vous avez eu l'impression d'être entendu et un autre dans lequel la réception a été plus difficile?

Q10. Pouvez-vous m'expliquer quel soutien vous obtenez dans l'organisation pour vivre ces changements ? Puis, pouvez-vous m'expliquer ce dont vous auriez besoin comme soutien que vous n'obtenez pas pour le moment ?

## **Thème 3 – Leadership dans le changement**

Q11. Comment voyez-vous votre rôle dans la mise en place de ces changements ?

Q12. Avez-vous développé des outils (ppt, documents ou autres) ou stratégies pour communiquer ces changements et motiver vos troupes ?

Est-ce que vous pouvez me donner des exemples concrets de ces outils ou stratégies? Exemples qui fonctionnent bien et qui fonctionnent moins bien ?

Q13. Quels sont les plus grands défis auxquels fait face l'organisation pour réussir ces changements ? Pouvez-vous m'expliquer une situation dans laquelle vous avez donné l'exemple pour surmonter ces défis ? Qu'avez-vous fait et quelles ont été les réactions ?

#### **Thème 4 – Vision d'avenir**

Q14. À la lumière des changements vécus et perçus, comment voyez-vous l'avenir de l'organisation dans cinq ans ? Et l'avenir de votre équipe ? Pensez-vous que ces visions sont partagées ?

Q15. Personnellement, comment entrevoyez-vous votre avenir chez Hydro-Québec ?

Q16. Arrivée en fin d'entrevue, avez-vous l'impression que quelque chose d'important n'a pas été dit ; souhaitez-vous ajouter un aspect important ou me partager un dernier message que vous pensez important de partager ?

#### **Conclusion**

C'est ce qui met fin à l'entrevue. Je vous remercie encore pour le temps que vous m'avez accordé et pour votre générosité dans vos réponses.

Je vous rappelle à nouveau que tout ce qui a été dit est confidentiel. Votre nom n'apparaîtra dans aucun document, si vous ne le dites pas vous-même, personne ne saura que vous faites partie des personnes interrogées. S'il y a quoique ce soit, si vous avez des questions, vous pouvez toujours communiquer avec moi, il me fera plaisir d'y répondre.

Comme prochaines étapes, à la suite des entrevues, je vais analyser les données et je prévois compléter la rédaction de mon mémoire au début de l'automne. Une fois fait, je vous présenterai le fruit de mon travail et partagerai avec vous mes réflexions.

# Annexe G

## Formulaire de consentement de l'organisation

HEC MONTRÉAL

### DEMANDE D'AUTORISATION D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS UNE ORGANISATION

Votre organisation a été approchée pour participer au projet de recherche suivant :  
Changement et travail identitaire : Approches Lean et Agile chez Hydro-Québec

Ce projet est réalisé par Marie-Josée Corriveau qui étudie à la Maîtrise à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au 514-462-5450, ou par courriel à l'adresse suivante : marie-josee.corriveau@hec.ca. Ce projet est réalisé sous la supervision de Linda Rouleau que vous pouvez joindre par téléphone au 514-340-5669, ou par courriel à l'adresse suivante : linda.rouleau@hec.ca.

Les renseignements recueillis au cours de ce projet seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. L'ensemble de la collecte de données sera réalisée via une quinzaine d'entrevues d'environ une heure auprès de gestionnaires de la [REDACTED]

[REDACTED]. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Notons qu'aucune information relative au nom des personnes interrogées ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Chaque participant aura préalablement autorisé un formulaire de consentement qui indiquera le niveau de protection qui sera conservé lors de la publication des résultats de recherche.

Nous vous demandons l'autorisation d'effectuer notre collecte de données dans votre organisation. La mention du nom de l'organisation (Hydro-Québec) dans le projet de publication ne peut être faite sans l'autorisation de la direction à cet effet. Nous vous demandons l'autorisation de dévoiler le nom de l'organisation dans la publication d'un document qui sera rendu public. Par ailleurs, les noms de [REDACTED] ne seront pas mentionnés dans ce document.

Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

**J'accepte que cette recherche soit conduite dans l'entreprise**

- Oui  
 Non

**J'accepte que le nom de l'entreprise soit dévoilé lors de la diffusion des résultats de cette recherche.**

- Oui  
 Non

Nom de l'entreprise	Hydro-Québec
Adresse du siège social	75, boulevard René-Lévesque Ouest, Montréal, QC, H2Z 1A4
Nom et fonction du ou des signataires autorisés	[REDACTED]
Numéro de téléphone	[REDACTED]
Courriel	[REDACTED]
Signature	[REDACTED]

**Résumé du projet de recherche :**

Ce projet de recherche porte sur les multiples changements dans les grandes organisations. Il vise à comprendre comment le travail identitaire favorise ou contraint la transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile à travers de multiples changements dans de grandes organisations bureaucratiques.

# Annexe H

## Formulaire d'engagement de confidentialité

HEC MONTRÉAL

### Formulaire F ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Changement et travail identitaire : Approches Lean et Agile chez Hydro-Québec

#### Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Marie-Josée Corriveau

Directeur du mémoire ou de la thèse : Linda Rouleau

#### Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection, la sécurité et la confidentialité des données que nous recueillerons auprès des participants ou celles concernant des sujets humains consultés dans des banques de données;
- B. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participants, l'identité des personnes concernés par les données consultées concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données;
- C. À ne divulguer aucun renseignement obtenu auprès des participants ou des données identificatoires consultées concernant des sujets humains sans l'accord des personnes concernées, ou sans l'approbation du CER de HEC Montréal ou à moins que requis par la loi;
- D. À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles approuvées pour le présent projet par le Comité d'éthique de recherche de HEC.

Prénom et nom du chercheur / Directeur	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
Marie-Josée Corriveau		Date (20 / 05 / 2021)
Linda Rouleau		Date (20 / 05 / 2021)

# Annexe I

## Formulaire de consentement à l'entrevue avec vidéo

HEC MONTRÉAL

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE AVEC PHOTOS ET/OU VIDÉOS

#### 1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché pour participer au projet de recherche suivant :  
Changement et travail identitaire : Approches Lean et Agile chez Hydro-Québec

Ce projet est réalisé par :

##### Étudiant à la maîtrise à HEC Montréal :

Marie-Josée Corriveau  
Tél : 514-XXX-XXXX  
Courriel : marie-josee.corriveau@hec.ca

##### Directrice :

Linda Rouleau  
Tél : 514-340-5669  
Courriel : linda.rouleau@hec.ca

#### Résumé :

Ce projet de recherche porte sur les multiples changements dans les grandes organisations. Il vise à comprendre comment le travail identitaire favorise ou contraint la transition des approches de gestion traditionnelles vers des approches Lean et Agile à travers de multiples changements dans de grandes organisations bureaucratiques.

#### 2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre organisation a accepté de participer à ce projet de recherche. Votre organisation nous a fourni votre nom comme répondant potentiel à ce projet de recherche. Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

#### 3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

#### 4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication.

- **Niveau de confidentialité**

- J'accepte que mon niveau de gestion apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche, ni celui de la direction principale et des services. Par ailleurs, le nom de votre organisation sera cité.

- J'accepte que des enregistrements audiovisuels (enregistrement vidéoconférence) de ma personne puissent être utilisés par le chercheur pour l'analyse des données.**

Si vous acceptez, toutes les vidéos seront confidentielles, protégées par un mot de passe et conservées sous clef. Ces vidéos ne sont jamais publiées ou rediffusées publiquement d'une quelconque façon. Seuls les chercheurs impliqués dans le projet auront accès à ces vidéos.

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

**SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

# Annexe K

## Feuille de route des changements

