

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

ESSAI PRÉSENTÉ À

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA)

PAR

STEVE BARKLEY

IMPACTS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

RADICAL DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE :

ÉTUDE DE CAS UNIQUE DE LA VILLE DE TERREBONNE

Août 2022

## Résumé

Toutes les organisations font face à des changements technologiques, sociaux, démographiques et économiques. Ces changements sont de plus en plus fréquents et obligent les entreprises à se moderniser et à s'adapter à leur environnement. Néanmoins, qu'en est-il pour les organisations publiques : comment procéder à un changement de doctrine managériale traditionnel vers un modèle plus contemporain? ; comment conduire le changement organisationnel dans les organisations publiques? ; quels sont les impacts d'un changement organisationnel sur la mobilisation des employés du secteur public?

Bien qu'historiquement, la survie de l'entreprise publique ne dépend pas de sa performance, le contexte entourant la vie moderne d'aujourd'hui nécessite que celle-ci s'adapte afin de répondre aux attentes et besoins de la population. Conséquemment, dans bien des cas, ces entreprises publiques doivent maintenant faire face à une réforme partielle ou totale de l'organisation.

À ce propos, la présente étude de cas permettra de comprendre les enjeux d'une organisation publique dans un contexte de changement organisationnel radical en apportant un regard concret traitant des impacts de la conduite du changement organisationnel radical dans l'administration publique.

Notre étude permettra aussi à la ville de Terrebonne de se questionner sur certaines pratiques de management dans la conduite du changement et pourra aussi servir de cadre de référence pour les autres administrations publiques afin de faciliter la conduite du changement dans leurs organisations.

## Table des matières

Résumé.....	i
Introduction .....	1
Chapitre 1 : Revue de littérature et question de recherche.....	3
1.    Problématique de recherche .....	3
2.    Revue de littérature.....	8
2.1.    Culture organisationnelle du secteur public.....	8
2.2.    Changement organisationnel dans le secteur public.....	10
2.3.    Sources de motivation des employés du secteur public.....	15
3.    Question de recherche.....	19
4.    Objectif et propositions de recherche .....	21
Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche .....	23
1.    Stratégie de recherche.....	23
1.1.    Design de recherche.....	23
1.2.    Choix du positionnement épistémologique.....	25
1.3.    Choix du mode de raisonnement .....	27
2.    Choix de la méthode de recherche : qualitative .....	28
3.    Collecte de données .....	30
3.1.    Entrevues semi-dirigé .....	31
3.2.    Documentations internes.....	31
4.    Présentation du terrain de recherche.....	31

4.1.	Présentation du cas de l'étude .....	31
4.2.	Intention stratégique de l'entreprise .....	32
4.3.	La gouvernance de l'entreprise .....	34
4.4.	Les parties prenantes des travaux publics .....	35
4.5.	Domaines d'activité des travaux publics .....	35
4.6.	Analyse de l'environnement interne – 7S de McKinsey .....	36
Chapitre 3 – Résultats et discussions .....		42
1.	Résultats des entrevues semi-dirigées.....	42
1.1.	Culture organisationnelle.....	42
1.2.	Changement organisationnel.....	48
1.3.	Source de motivation .....	53
1.4.	Synthèse des résultats .....	59
2.	Résultats provenant de la documentation interne.....	62
2.1.	Culture organisationnelle.....	62
2.2.	Changement organisationnel.....	65
3.	Discussion .....	68
3.1.	Culture organisationnelle.....	68
3.2.	Changement organisationnel.....	70
3.3.	Source de motivation .....	74

4. Apports et limites de la recherche .....	77
4.1. Apports de la recherche : théorique et managérial .....	77
4.2. Limite de la recherche.....	78
Conclusion.....	80
Bibliographie .....	85

Annexe 1 : guide d'entrevue semi-dirigé

## **Introduction**

Tous les gestionnaires de notre époque cherchent probablement à innover dans leurs pratiques de gestion et à optimiser les processus afin d'augmenter constamment la performance de l'organisation. Pour l'entreprise privée, cette culture du changement est déjà acquise dans la grande majorité des organisations puisque leur survie en dépend. Pour l'entreprise publique, le caractère monopolistique de ce type d'organisation fait que sa survie ne dépend pas de sa performance et par conséquent, la culture du changement n'est pas nécessairement acquise. Néanmoins, bien que les organisations publiques aient majoritairement un fonctionnement structurel et culturel plus bureaucratique, les progrès technologiques, les comportements sociaux, les changements démographiques et les conditions économiques font en sorte que l'organisation publique doit faire face à un changement de doctrine managériale de type traditionnel vers un modèle plus contemporain nécessitant une réforme totale ou partielle de l'organisation. De plus, comme toute entreprise de service, la performance de l'organisation passe aussi par la motivation et l'engagement des employés.

Bien que les concepts de motivation au travail et de changements organisationnels soient très documentés dans la littérature scientifique, nous n'avons pas trouvé d'étude traitant de ces concepts dans un contexte spécifique au secteur des travaux publics municipaux québécois. Considérant que les organisations publiques municipales québécoises font face à des changements organisationnels et qu'il existe, selon nos recherches, très peu de cadres de référence théoriques pour conduire le changement dans ce type d'organisation, nous avons tenté de comprendre si ces concepts s'appliquaient au

secteur des travaux publics, plus spécifiquement chez les employés de proximité et les gestionnaires de premier niveau des municipalités québécoises.

La présente étude exploratoire qualitative sera appuyé sur l'étude de cas unique de la ville de Terrebonne et porte sur les attentes des gestionnaires de premier niveau et des employés de proximité des travaux publics dans un contexte de changement organisationnel. Nous tenterons donc de comprendre si les concepts de motivation au travail s'appliquent dans un contexte de changement organisationnel et quels sont les impacts d'un changement organisationnel radical sur la mobilisation des employés du secteur public.

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous décrivons la problématique de recherche, nous ferons une revue de la littérature traitant de la motivation des employés dans le secteur public ainsi qu'une revue de la littérature traitant du changement organisationnel dans de secteur public et nous établirons la question de recherche. Ensuite, nous proposerons la méthodologie de recherche et nous effectuerons une analyse stratégique de la direction des travaux publics de la Ville de Terrebonne. Finalement, nous présenterons les résultats et nous les comparerons avec la littérature afin d'y apporter un apport théorique et pratique.

## Chapitre 1 : Revue de littérature et question de recherche

### 1. Problématique de recherche

Le choix du sujet de recherche est influencé par mon cheminement de carrière au sein de différentes municipalités du Québec. Mon parcours professionnel depuis 2004 m'a permis d'œuvrer en tant que technicien en génie civil pour ensuite agir à titre d'ingénieur municipal et finalement devenir gestionnaire au sein des travaux publics municipaux ces neuf dernières années. Mon intérêt en tant que gestionnaire municipal est né de mon désir de constamment vouloir susciter l'engagement et la collaboration de l'ensemble des acteurs afin de viser l'excellence tout en apportant des solutions innovantes et durables dans une perspective d'amélioration continue de la productivité et de la qualité des services collectifs. Depuis 2019, j'occupe le poste de directeur adjoint à la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne.

#### *Cadre municipal*

Bien que la conquête du Canada par les Britanniques ait eu lieu en 1760, ce n'est qu'en 1840, à la suite du dépôt du rapport « *Report on the Affairs of British North America, 1839* », que le conseil gouvernant le Bas-Canada a permis la création d'institutions municipales au Québec. Ainsi, le régime municipal a officiellement vu le jour avec l'Acte des municipalités et des chemins du Bas-Canada de 1855 incluant la carte des divisions municipales.

Selon le document « L'organisation municipale au Québec en 2020 » publié par le Ministère des Affaires municipales et Habitation (MAMH) dont la mission est de *soutenir, dans l'intérêt des citoyens, l'administration municipale...*, le Québec



comportait en 2020, 1 130 municipalités locales dont 1 107 sont constitués selon les régimes municipaux généraux encadrés par le Code municipal ou la Loi sur les cités et villes ainsi que la Loi sur les compétences municipales alors que les autres municipalités sont des villages nordiques, cris ou naskapi régies par d'autres lois. Néanmoins, toutes ces municipalités sont reconnues, depuis l'adoption du projet de loi n° 122 le 15 juin 2017, comme des gouvernements de proximité dont leurs fonctions consistent *essentiellement à offrir à leur population des services qui contribuent à maintenir un milieu de vie de qualité, sécuritaire et sain, notamment dans un contexte de développement durable, de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'adaptation aux changements climatiques.*

Tel que mentionné sur le site internet du MAMH, parmi les responsabilités des municipalités, nous pouvons retenir, entre autres, celles qui concernent les travaux publics relativement au maintien des infrastructures routières, des infrastructures souterraines, des parcs et des places publiques. Ce travail visant un objectif commun est effectué par les employés municipaux des travaux publics et/ou en sous-traitance dans chacune des municipalités du Québec.

### *Constat professionnel*

En avril 2017, le conseil municipal de la ville de Terrebonne a confié le mandat à l'École nationale d'administration publique (ENAP) d'effectuer un diagnostic organisationnel dans la perspective de se doter d'une planification stratégique portant sur l'ensemble de l'organisation. À la suite des recommandations de l'ENAP, la ville de Terrebonne entreprendra dès 2019 une restructuration complète en débutant par la

diffusion des nouvelles orientations et priorités, suivi d'une revue de l'organisation du travail et d'une reclassification des descriptions de fonction des employés de bureau pour ensuite mettre en place un programme de gestion de la performance et d'imposer une augmentation du taux d'encadrement pour les gestionnaires. Ce changement de culture drastique a eu pour effet de précipiter le départ de plusieurs employés et aura permis, par attrition, de transformer ces postes afin d'embaucher plusieurs personnes dans les départements à valeur ajoutée tels que l'informatique, les ressources humaines et l'ingénierie. Finalement, la ville de Terrebonne adoptera son premier plan stratégique en 2021 ainsi que de plusieurs autres outils de planification dont un plan quinquennal de gestion de la masse salariale et de la main-d'œuvre (PQMO) ainsi qu'un programme triennal d'immobilisation (PTI).

Cette même année, soit deux ans après le début de cette restructuration, la ville de Terrebonne confie un mandant à une firme externe afin de mesurer le taux de mobilisation de ses employés. Le sondage sur la mobilisation tenue entre le 18 janvier et le 9 février 2021 nous dévoile que le taux global de mobilisation des employés de la ville s'élève à 42% alors que celui des employés des travaux publics est de seulement 25% répartie de la façon suivante : 40% chez les gestionnaires, 50% chez les employés de bureau et de 7% chez les employés cols bleus.

À la lumière des résultats du sondage de mobilisation, et devant ce constat de démobilitation marqué des employés municipaux des travaux publics dans un contexte de changement organisationnel radical, nous nous sommes questionnés sur les sources de motivation des employés de proximités du secteur des travaux publics et leurs effets

sur l'organisation publique en termes d'efficacité, de rendement et de rétention dans le but d'adopter des pratiques innovatrices, efficaces, responsables et performantes.

### *Constat académique*

Au Québec, la Loi sur l'administration publique, entrée en application en mai 2000, vise à rendre la gestion publique plus efficace en favorisant la responsabilisation des équipes de gestion, la motivation des employés du secteur public et l'autonomie des cadres à tous les niveaux organisationnels, le tout autour de la valorisation des prestations fournies aux citoyens (Mazouz et Leclerc, 2008).

Tel que soulevé par Céline Desmarais et Claire Edey Gamassou (2014), plusieurs articles traitent de la motivation des employés dans le secteur public. Ces articles concernent majoritairement les cadres supérieurs et font généralement référence à des applications universelles envers toutes les catégories d'employés confondues.

Il a aussi été démontré par Desmarais et al. (2014) qu'une différence existe entre la motivation des exécutants tels que les employés et gestionnaire de proximité du secteur public puis celle des autres catégories de salariés aussi dans les services publics.

À cet effet, l'attraction pour la politique des employés du secteur public souligné par Perry (1996) fait exception et consisterait une source de motivation pour les autres catégories d'employés telles que les cadres intermédiaires et supérieurs des services publics. C'est aussi ce que Biondi et al. (2008) soutient en mentionnant que la motivation des gestionnaires publics consiste à l'attachement au service public, l'utilité sociale et la recherche de l'intérêt général.

Outre les enjeux de motivation, les organisations publiques font aussi face à des changements en termes de progrès technologiques, modifications des comportements sociaux, de changements démographiques et conditions économiques (Chrétien, 2010),

### *Problématique de recherche*

La motivation et la mobilisation des employés au travail sont des sujets largement traités dans la littérature. Les gestionnaires par leur formation professionnelle ou académique devraient sans aucun doute posséder les moyens nécessaires pour mobiliser leur employé. Cependant, le taux de démotivation remarquablement bas chez les employés des travaux publics à la ville de Terrebonne laisse entrevoir des problématiques de gestion importante. Est-ce en raison du manque de compétence managériale des gestionnaires, d'une désuétude des outils informatiques, etc., ou en raison du contexte de changement organisationnel radical ? C'est pourquoi nous tenterons à travers cette étude exploratoire d'identifier les problématiques et les moyens à adopter pour motiver les employés des travaux publics dans ce contexte de changement organisationnel radical.

Par conséquent, l'objectif de la recherche est dans un premier temps de comprendre les sources de motivation des employés de proximité du secteur public ainsi que de comprendre la résistance d'un changement organisationnel radical appliqué au secteur public. Ensuite, dans un deuxième temps, nous tenterons de trouver un lien entre les facteurs de motivation des employés de proximité du secteur public et les moyens permettant de surmonter la résistance d'un changement organisationnel radical

Le problème de recherche consiste donc à recommander des pistes d'amélioration des pratiques de gestion et d'optimisation des opérations afin d'augmenter la performance de l'organisation en suscitant la motivation et l'engagement des employés de proximité et des gestionnaires de premier niveau dans un contexte de changement organisationnel radical.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1.Culture organisationnelle du secteur public**

#### *Culture organisationnelle*

Bien qu'il existe une multiplicité de définition, la définition de base selon Bertrand, Y. (2011), de la culture organisationnelle est la perception et l'interprétation des valeurs d'une organisation que se donnent les membres afin d'être en mesure de comprendre, d'apprendre et d'agir. Pour Chaput (2007), la culture organisationnelle détermine le sens et la signification des réalités de l'organisation. Ainsi, les valeurs, les traditions, les émotions, rituels ainsi que les structures propres à l'organisation font partie de la culture de l'organisation.

Selon Moisdon, J. (2010), une organisation se caractérise entre autres par une culture interne en plus de se traduire par un découpage de l'entreprise en diverses unités, par une hiérarchie et des processus puis aussi par des relations interindividuelles, professionnelles et de groupe caractérisé par des phénomènes de pouvoirs.

Selon Bertrand Y. (2011), les pionniers et premier théoricien de l'organisation n'utilisait pas explicitement le terme culture organisationnelle puisque ce concept est apparu seulement dans les années soixante. C'est plutôt au travers de point de vue

mécaniste (Fayol), humaniste (Chester Barnard, Mayo, Maslow), systémique (Bertalanffy), que la performance de fonctionnement structurel et culturel des organisations était théorisée. D'ailleurs, la justification d'un changement organisationnel est habituellement effectuée lorsqu'on remarque une problématique de performance dans l'organisation selon Chaput et al (2016). Aussi, il faut noter que le concept de performance change selon la période, le temps, les groupes d'intérêt, le type d'organisation et le niveau organisationnel considérés.

En management il n'existe pas de méthode systématique, on utilisera plutôt le terme écoles de pensées (Chaput et al., 2016) pour définir la performance ainsi que le fonctionnement structurel et culturel des organisations. Parmi ces écoles, on y retrouve, sans s'y limiter ; l'école classique (Taylor, Fayol, Weber), l'école des relations humaines (Follet, Mayo, Roethlisburger, Dickson), l'école néoclassique (Simon, Selznick, March) et l'école du pouvoir, de la politique et de la culture organisationnelle (Schein).

### *Culture de l'organisation publique*

Pour Mercier, J. (2001), le fonctionnement structurel et culturel des organisations publiques est traditionnellement bureaucratique et appartiendrait à l'école classique décrite par Max Weber dans les années 1900. Cette culture aussi liée à la science de l'administration publique est aussi observée dans les organisations privées de grande taille telle que décrite par Henri Fayol en 1916 en parlant d'administration générique.

Selon Merrien, F.-X. (1999), contrairement au modèle traditionnel classique de type hiérarchique-weberien ou dit bureaucratique privilégiant le contrôle hiérarchique et judiciaire ainsi que les procédures formelles, le modèle néo-libéral ou néoclassique

appelé nouvelle gestion publique (*new public management*) propose une gestion plus flexible répondant aux demandes des clients dont le concept est de privilégier les résultats, la performance et l'attente d'objectifs clairement définis. Nécessairement, un changement de doctrine managériale de type traditionnel vers un modèle plus contemporain nécessite une réforme totale ou partielle de l'organisation publique.

## **2.2.Changement organisationnel dans le secteur public**

### *Changement organisationnel*

La définition du changement organisationnel selon Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997) se résume comme étant *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.*

Selon Moisdon, J. (2010), le simple changement d'organigramme, de répartition des activités, des fonctions ou le changement des règles de coordination, de culture, des relations ou des pratiques constituent un changement organisationnel. Chiha, G.(2006), mentionne que le changement organisationnel est nécessaire à la réussite d'une entreprise afin de se développer et de s'adapter pour assurer sa survie.

Pour Chaput (2007), il existe deux principaux types de changements soit : le changement ascendant (Beer, Eisensat et Spector, 1990) et le changement descendant (Kotter, 1996 ; Jick,1995 ; Collerette et Schneider, 2002). Le changement ascendant est un changement incrémentiel permettant un développement de l'organisation en amenant les employés à partir de la base à proposer et conduire le changement. Ce type de changement est très risqué en raison de la perte de contrôle potentiel. C'est pourquoi le

changement descendant est le modèle le plus répandu. Ce dernier est initié par les dirigeants et conduit par les gestionnaires.

Selon Maltais, D., & Mazouz, B. (2004), un changement de doctrine managériale de type traditionnel vers un modèle plus contemporain aurait été marqué par l'émergence de nouveaux modes de gouvernances et par une transformation majeure dans nos organisations publiques depuis les années 1980. Ainsi, vers les années 1990, la transparence dans la gestion publique et les obligations de reddition de comptes aura aussi permis de relever les besoins de formation et de compétences de gestion dans le secteur public.

Ce concept de changement organisationnel est, selon Nouiker, F. E. (2021), délicat et compliqué pour l'administration publique dont la structure est marquée d'un système complexe ralentissant la diffusion de l'information et dont les acteurs sont habitués à la stabilité, la lenteur et la permanence. En conséquence, la conduite du changement dans l'organisation publique va nécessairement provoquer des résistances et doit être conduite en réalisant plusieurs projets modestes consécutifs étalés sur plusieurs années. Ce type de changement organisationnel est dit incrémental.

À contrario, Rochet et al. (2008) nous démontre au travers d'études de cas que le secteur public, bien qu'il soit généralement considéré résistant au changement, présente des aptitudes de résilience égales au secteur privé. Les études de cas démontrent que l'administration publique doit se trouver en situation de crise pour lui permettre de réellement innover et d'acquérir des nouvelles capacités organisationnelles. Par conséquent, le changement organisationnel radical permettrait de provoquer cette



situation de crise et offrait l'opportunité d'introduire, entre autres, de nouvelles technologies et de renouveler le leadership managérial. Rochet et al. (2008) nous démontre que de façon naturelle, les légitimés rechercherons un nouvel état d'équilibre qui aura pour effet de renforcer la résilience puis stimuler ces acteurs à modeler un nouvel environnement adapté. L'approche radicale du changement organisationnel consiste en un changement visant plusieurs types de changement à la fois tel qu'un changement structurel, culturel, technologique ou procédural et stratégique. Le changement organisationnel radical devient habituellement nécessaire lorsque l'organisation fait face à des problèmes majeurs.

#### *Conduite du changement*

De surcroît, Moisdon, J. (2010), précise qu'il est illusoire de croire que la conduite du changement peut être exécutée seule puisque tout changement organisationnel aussi simple qu'il soit, implique des processus complexes et une multitude d'acteurs. Lorsque ces processus complexes occasionnent des perturbations importantes de perceptions des salariés à la suite d'une modification brutale de leurs habitudes, le changement organisationnel sera alors aussi qualifié de radical (Boyer, P.Y. , 2016).

Nouiker, F. E. (2021) nous rappelle que le leadership, l'engagement et la compétence managériale des gestionnaires intermédiaires au sein de l'organisation constituent les principaux facteurs clés de succès pour conduire le changement. Ce sont ces compétences qui permettraient de motiver les collaborateurs et d'insuffler un nouveau mode de contrôle, de coordination et ainsi renforcer l'autonomie et l'apprentissage des salariés.

En revanche, Mazouz, B., Garzon, C. & Picard, P. (2012) nous met en garde sur les déviances organisationnelles que peut amener une culture de résultat dans une institution publique considérant la mission de service et le mode de gestion traditionnel axé sur les moyens et les procédures qui sont très bien implantés dans la culture de ces entreprises.

Pour BARTOLI (2005), afin d'assurer la réussite du changement organisationnel dans le secteur public et minimiser la résistance au changement, il faut assurément former et informer l'ensemble des acteurs et encourager la persévérance des gestionnaires de tous les niveaux en raison de leur rôle clé d'encadrement. À juste titre, la mobilisation des acteurs, à tous les niveaux, est incontournable.

### *Résistance aux changements*

La résistance aux changements organisationnels selon Soparnot, R. (2013), se traduit par la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... (Bareil, 2010, in Soparnot, 2010)

Boyer (2016) nous enseigne qu'un changement organisationnel radical entraîne nécessairement un état de confusion des employés pouvant avoir un impact sur les comportements ou la pensée des légitimés. Ces comportements s'observent par de la résistance au changement et des réactions émotionnelles. Sachant que le besoin de provoquer un changement organisationnel émane généralement de la haute direction

(Nouiker, F. E., 2021), l'étude de cas de la SEM SAPHIR réalisée par Boyer (2016), conclut néanmoins que de privilégier la nomination de gestionnaire intermédiaire impliqué à des postes de direction pour conduire le changement organisationnel radical permettrait de faciliter la transition et l'adhésion des légitimé en favorisant la compréhension du changement par des concepts basés sur la culture d'entreprise déjà en place avant le changement.

Mazouz et al. (2012) nous met en garde contre les déviations qu'un changement radical en raison des perceptions provenant des gestionnaires et des employés souffrants de confusion ou de désabusement organisationnel. Bien que le changement organisationnel dans les secteurs publics en quête de performance incite les acteurs publics à innover en vue d'être plus efficaces, il faut savoir que le risque de comportements de déviations organisationnels pourrait avoir pour conséquent de générer des tensions sous forme de résistance aux changements susceptibles d'affecter significativement la structure organisationnelle, le cadre de gestion et ses outils.

De plus, un changement trop rapide de la culture administrative traditionnelle pourrait exercer une pression sur les employés pouvant induire des comportements déviants tels que la manipulation des résultats dans le but d'atteindre les objectifs de performance organisationnelle (Martin et al., 2007). Néanmoins, l'adoption d'un modèle de gestion de la performance dans les organisations publiques, inciterait les acteurs publics à adopter des pratiques innovatrices, plus efficaces, plus responsables, plus performantes (Mazouz, B., Garzon, C. & Picard, P., 2012)

## **2.3.Sources de motivation des employés du secteur public**

### *Motivation au travail*

Le concept de la motivation est un phénomène complexe et les définitions sont multiples, mais pourrait se résumer selon Vianin, P. (2007), en une sorte d'énergie nécessaire à l'action.

Gilson, A. (2014), définit la motivation au travail comme étant l'effort produit par l'individu à réaliser un but défini. Afin de favoriser l'investissement physique et intellectuel total de l'employé dans l'exécution de ses fonctions, les managers ont à utiliser des stratégies principalement inspirées des trois écoles de pensée citées précédemment soit ; l'école classique, l'école des relations humaines et l'école néoclassique.

La motivation est donc un état d'esprit individuel difficilement mesurable objectivement, mais pouvant être quantifié en effectuant des observations du comportement et/ou par des questionnaires.

Selon Yves Emery (2012), les sources de motivation varient en fonction du contexte politico-administratif et la période de l'analyse, mais que de façon générale pour le secteur public, elles sont orientées vers eux-mêmes plutôt que vers leur organisation. Par conséquent, les sources de motivations seraient d'avantage au niveau individuel soit, les conditions et environnements de travail ainsi que le développement personnel.

Ces éléments de motivation expriment que les individus seraient plutôt à la recherche d'un environnement protecteur tel qu'une stabilité d'emploi, un domaine

d'activité connu et être dans une équipe dans laquelle ils sont appréciés. C'est pourquoi, Yves Emery (2012), pose l'hypothèse que ces conditions sont probablement favorables à un meilleur développement professionnel.

### *Secteur public vs privé*

Selon Perry (1996), les employés du secteur public trouveraient leurs sources de motivation centrées sur les valeurs de compassion, d'engagement pour l'intérêt général d'abnégation (sacrifice personnel) ainsi que d'attraction pour la politique. À cet effet, les employés du secteur public ne travailleraient donc pas au sein d'une entreprise privée pour le même salaire en raison des différences de valeurs entre les deux secteurs.

Toujours selon Perry (1996), l'entreprise publique, contrairement à l'entreprise privée, valorise et accorde une plus grande importance au besoin d'être utile et de bénéficier de bonnes conditions de travail. Elle valorise plus la qualité du travail que la rentabilité de l'entreprise.

De plus, Guy Arcand, Geneviève Tellier, Lise Chrétien (2010), mentionnent que les employés du secteur public seraient davantage motivés par un milieu de travail qui favorise la collaboration plutôt que la compétition.

Bien que les employés de proximité partagent sensiblement les valeurs de compassion, et d'engagement pour l'intérêt général (Céline Desmarais et Claire Edey Gamassou, 2014), il existe tout de même des différences de valeur générationnelles.

Selon McManus (1997), nous vivons dans un environnement conscient des différences générationnelles menant à des conflits intergénérationnels. Une des raisons

serait que les générations ont des valeurs et des attentes face au travail qui divergent (Mir et al., 2002; Smola et Sutton, 2002).

Une enquête réalisée entre 2003 et 2006 démontre que les attentes au sujet de la stabilité d'emploi, de l'autonomie et de la reconnaissance sont équivalentes pour les employés des générations des années 1946 à 2000 soit ; « Baby-boomer », « X » et « Y ». Cependant, les attentes concernant l'avancement de carrière, l'employabilité et l'équilibre travail-famille sont plus grandes chez les plus jeunes (Tania Saba, 2009).

Il est à noter que les résultats sont similaires entre le secteur public et le secteur privé. À cet effet, Sean T. Lyons, Lynda E. Duxbury, Christopher A. Higgins (2006), démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les valeurs générales des employés dans les secteurs publics versus le secteur parapublic ou le privé.

#### *Attente envers l'organisation*

Tarik Nazih (2014), soutient que la formation des employés serait une piste de solution permettant de répondre aux besoins de développement professionnel des fonctionnaires. Lors d'une enquête de la firme américaine Watson Wyatt auprès de 1 700 employés considérés les plus performants, 92 % des employés ont exprimé un fort besoin de reconnaissance au travail. Gostick & Chester (2008), nous indiquent que ce facteur de reconnaissance au travail serait la principale source de motivation chez les employés.

Une forme de reconnaissance intangible, mais efficace pourrait être une rétroaction constructive, un jugement honnête, un acte de considération ou un témoignage d'appréciation sur les contributions apportées de l'employé (Brun et Dugas,

2005). D'ailleurs, le manque de ce type de reconnaissance est la principale raison pour laquelle les individus quittent une organisation (Gostick & Chester, 2008). Selon Tarik Nazih (2014), ce type de reconnaissance serait aussi la source de motivation qui favorise un meilleur apprentissage professionnel et une satisfaction à l'égard de la formation qui nourrit le besoin de compétence et augmente le sentiment d'efficacité personnelle.

La formation des fonctionnaires permettrait de réduire les dépenses publiques, d'accroître la productivité et de les mobiliser tout en suscitant chez eux un sentiment d'engagement émotif les incitant à transférer les connaissances et le savoir-faire acquis (Bossaert, 2008).

#### *Performance organisationnelle*

Beaupré, D. & Cloutier, J. (2007), nous laissent entendre que le secteur public possède une logique de fonctionnement différente du secteur privé puisque leur survie ne tient pas de leur performance économique. Par conséquent, un modèle de gestion à haute performance consisterait à avoir des employés engagés et compétents, puis leur donner la possibilité d'exercer leurs compétences. Ceux-ci seraient ainsi en mesure d'accroître leur productivité et la qualité des services offerts à la population. Il est aussi possible pour les gens déjà en place d'acquérir le niveau de compétence souhaité par la formation. De plus, favoriser la participation des employés à la prise de décision et avoir un système de gestion du rendement axé sur les résultats permettraient certainement d'atteindre un niveau de performance plus élevé.

Abordant dans le même sens, Gravel (2014), nous démontre qu'un moyen d'obtenir un meilleur rendement et une meilleure rétention des employés serait de

valoriser la discussion bilatérale entre l'employé et son superviseur. Bien que la culture dans la plupart des organisations publiques québécoises ne valorise pas cette pratique, il est démontré qu'il y a une augmentation de 20% du rendement lorsque le style de gestion favorise la productivité combinée et qu'il y a une compatibilité entre le superviseur et le groupe. Par conséquent, lorsque le style de gestion est convenable pour les employés, ceux-ci ont tendance à travailler plus longtemps pour le superviseur dans 79 % des cas.

Bachir Mazouz et al. (2015) soutient qu'une forme de gestion hybride combinant la culture administrative traditionnelle et un mode de gestion de la performance permettraient de réduire les conflits entre la logique bureaucratique et la logique managériale de performance. L'absence ou l'insuffisance d'instrument combinant ces logiques implique des problématiques d'efficience dans le secteur public.

### **3. Question de recherche**

Au terme de la recension des écrits, nous arrivons à comprendre que la conduite d'un changement modeste dans une organisation doit être étalée de façon incrémentale dans le temps afin de minimiser les résistances. En revanche, sans distinction entre les organisations publiques et privées, lorsqu'il est nécessaire de procéder à une réforme importante, le changement organisationnel radical constitue un moyen plus efficace d'y parvenir pour autant que la conduite de ce changement soit très bien orchestrée. À cet effet, la compétence managériale des gestionnaires intermédiaire constitue le facteur pivot afin de minimiser les déviations individuelles et surtout d'insuffler la motivation



ainsi que l'engagement nécessaire de tous les acteurs ou légitimés et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.

Notre revue de la littérature nous permet aussi de conclure que les conditions d'emploi combinées à une bonne relation avec les membres de l'équipe et le superviseur sont les principales sources de rétention des employés. Aussi, à l'exception de l'attrance pour la politique, on apprend qu'il n'existe pratiquement aucune différence des sources de motivation entre des cadres supérieurs ou intermédiaires du secteur public et les autres catégories d'employés qui conduisent ou qui sont légitimés par le changement organisationnel. Pour le secteur public, la motivation et l'engagement des employés sont principalement marqués lorsqu'ils possèdent les connaissances et le savoir-faire leur permettant d'exercer leur travail de façon qualitative en étant autonomes, mais impliqués dans la prise de décision. De surcroît, l'environnement de collaboration plutôt que compétitif, le développement individuel des compétences combiné à la reconnaissance du travail accompli permettraient d'augmenter la performance, d'adopter des pratiques innovatrices, efficaces et responsables et de minimiser la résistance au changement.

À la lumière des notions théoriques vues précédemment, nous souhaitons analyser les impacts de la réforme que la Ville de Terrebonne a entreprise en 2019 en opérant un changement organisationnel radical. Plus précisément, nous souhaitons concentrer notre recherche au sein la direction des travaux publics et saisir cette rare opportunité d'être témoin d'un changement organisationnel radical dans une municipalité du Québec. Par conséquent, nous souhaiterons connaître l'impact de ce changement organisationnel radical, mais plus précisément, nous chercherons à connaître les attentes qui pourraient

avoir un effet positif sur la motivation des employés et gestionnaire de proximité deux ans après le début de cette réforme.

#### **4. Objectif et propositions de recherche**

Notre objectif est de contribuer à la littérature en effectuant, dans le cadre de cette recherche, une étude empirique portant sur les attentes des gestionnaires de premier niveau et des employés de proximité du secteur public municipal dans un contexte de changement organisationnel radical et nous tenterons de faire un lien avec la théorie.

À la lumière des revues de littérature effectuée, notre première proposition de recherche est que cette situation de crise occasionnée par le changement organisationnel radical débuté en 2019 à la ville de Terrebonne aura probablement eu un effet rassembleur sur les employés et gestionnaire de proximité en recherche d'un nouvel état d'équilibre. Alors que les légitimés sont probablement à la recherche de l'équilibre deux ans après les perturbations, nous croyons que le moment pourrait être opportun pour l'entreprise d'introduire des nouvelles pratiques de gestion permettant de motiver les employés et gestionnaires de proximité et à la hauteur des attentes de ceux-ci.

Découlant de cette proposition, nous tenterons de savoir en guise de sous-question de recherche si ce changement radical aura permis à l'entreprise d'acquérir des nouvelles capacités organisationnelles et/ou si ce changement aura généré le climat de démobilisation tel qu'il y appert dans le sondage de 2021.

Notre deuxième proposition de recherche, en s'appuyant sur la littérature, est que les outils à mettre en place afin de mobiliser les employés et gestionnaires de proximité doivent passer par le développement des compétences managériales, le développement

des compétences des employés ainsi que par l'adoption d'une culture de collaboration et de gestion de la performance orientée vers les résultats.

## **Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche**

### **1. Stratégie de recherche**

#### **1.1.Design de recherche**

Royer et Zarlowski. (2014) définit le design de la recherche comme étant, en quelque sorte, le squelette de tout projet empirique dont la qualité de l'étude s'appuie sur la logique de la démarche et la cohérence entre les éléments de la recherche. Ces éléments cruciaux à la recherche sont : la problématique, la littérature, les données et l'analyse et les résultats.

Dans le cadre de la présente recherche suivant une problématique de démobilisation marquée des employés municipaux dans un contexte de changement organisationnel radical, nous nous sommes penchés sur la théorie en effectuant une revue de littérature sur ces sujets principaux. Cette revue de la littérature nous aura emmené à se questionner si la théorie est observée et/ou attendu des employés et gestionnaires de proximité à la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne dans un contexte de changement organisationnel.

Afin de répondre à notre questionnement, nous utiliserons une méthode comparative des données afin de comparer le « terrain » et la théorie. Selon Hlady Rispal (2002), ce type de recherche qualitative de type inductive permettrait de relever la richesse des données « terrain » à l'aide d'une méthode d'observation directe.

La démarche que nous entreprendrons afin de répondre à notre questionnement dans le cadre de cette recherche qualitative en management est donc l'étude de cas unique. Selon Royer et Zarlowski (2014), puisque que nous avons pour objectif

d'enrichir la littérature en testant des théories provenant de celle-ci, cette démarche approuvée par la communauté scientifique (Yin, 2014) nous apparaît la plus pertinente.

Pour ce faire, nous devons utiliser principalement deux méthodes. La première méthode permettant de répondre au cadre théorique de la recherche qualitative selon Royer et Zarlowski (2014), consiste à effectuer des entretiens semi-dirigée afin de faire émerger des concepts ou faire des relations entre les observations et les concepts théoriques permettant d'expérimenter ou raffiner les différentes théories. Alors que la seconde, contrairement à la démarche classique de reconstitution a posteriori (Benoît Journé 2005), portera sur une étude qualitative exploratoire appuyée par une méthode d'observation in situ conduite en temps réel.

En tant que « chercheur » impliqué dans l'entreprise, nous aurons le privilège d'observer les lieux et d'avoir accès à l'ensemble des données écrites en plus d'être en mesure d'interroger les acteurs et de vérifier la nature des réponses (Hlady Risps, 2002). À juste de titre, nous aurons l'occasion d'apporter une collecte de données riche et de faire une analyse exhaustive de qualité. Cette démarche s'inscrit aussi dans le respect des trois plus grands principes directeurs en sciences de gestion soit ; le comportement éthique du chercheur, la rigueur et l'explication (Gavard-Perret et al., 2018).

La présente recherche en gestion sera donc effectuée dans une perspective managériale et prendra une forme méthodologique afin de nous permettre, à la conclusion de cette recherche de répondre à nos questionnements et propositions de recherche pour ainsi contribuer à la littérature par notre étude de cas unique, nos observations et nos entrevues.

## 1.2.Choix du positionnement épistémologique

En terme simple, selon la définition du dictionnaire Le Robert (2021), l'épistémologie est *l'étude critique des sciences destinée à déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée*. Martinet, A. C., Pesqueux, Y. (2013) précise à cette définition généralisée que l'étude critique des sciences consiste à étudier les principes, les concepts fondamentaux, les théories et résultats de diverses sciences. L'épistémologie est donc le fondement du processus de conceptualisation (Martinet, A. C., Pesqueux, Y., 2013) et consiste à être une représentation du « réel »

L'épistémologie n'est donc pas la science, elle en est l'étude et pour ce faire, elle doit *explicitement les croyances qui fondent la démarche du scientifique et éviter tout aveuglement et/ou rhétoriques néfastes* (L'Harmattan, 2014). Dans la conduite de sa recherche, le chercheur devra donc se positionner sur un paradigme épistémologique pour appuyer sa recherche ainsi que la validité et la légitimité de son travail (Thiéart, 2006).

Royer et Zarlowski (2014), distingue les différents paradigmes épistémologiques selon une échelle de conception du réel en passant de l'essentialisme permettant de fixer de façon immuable dans le temps les concepts tel que les lois de la physique en allant vers le non-essentialisme, dont la réalité dépend du contexte, et de l'observateur donc variable comme les phénomènes sociaux à titre d'exemple. Ces paradigmes épistémologiques se nomment, en ordre de l'essentialisme vers le non-essentialisme : le positivisme, le post-positivisme, le réalisme critique, l'interprétativisme, le postmodernisme et le constructivisme.

En science de la gestion, les recherches sont marquées par l'historique, les contextes et le temps lorsqu'elle cherche à comprendre en temps réel des concepts en présumant des résultats futurs (Royer et Zarlowski, 2014). En ce sens, les recherches en gestion ou management reposent donc sur les réflexions épistémologiques dont le paradigme est constructivisme. Néanmoins, considérant la multitude de références à la théorisation du constructivisme (Marie-Josée A., 2011), nous nous positionnerons parmi deux paradigmes épistémologiques constructivistes contemporains soit : le constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998) ou le constructivisme radical selon von Glasersfeld (1988/1981, 2001, 2005).

Selon (Marie-Josée A., 2011), la principale différence entre ces deux paradigmes est l'hypothèse fondatrice voulant que contrairement à l'épistémologie constructiviste selon Guba et Lincoln, l'épistémologie constructive radicale soit fondée sur l'hypothèse qu'il n'y a pas de vérité absolue concernant l'expérience humaine et ne vise pas à développer des théories du réel, mais vise plutôt à organiser et développer les connaissances et les repères pour cheminer vers un but ou un objectif.

Le cadre de la présente recherche s'inscrira donc dans un paradigme épistémologique constructiviste radical ou dit pragmatique selon von Glaserfeld (2001), en raison du caractère social entourant la présente recherche en gestion. Selon Marie-Josée A. (2011), ce paradigme épistémologique est plus approprié puisqu'il est plus général et s'adapte à n'importe quel type de phénomène soit physique, biologique ou social. Il permet donc une portée plus large en plus de permettre une évaluation des connaissances par la confrontation à l'action.

### 1.3.Choix du mode de raisonnement

Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1986), nous enseigne que la sociologie de l'entreprise diffère de la science sociale par sa capacité promouvoir le changement et de créer des dimensions identitaires et culturelles propres à l'entreprise qui influencera ensuite le système social global. David et al. (2012), ajoute que les sciences de gestions ou de managements relève d'une science de l'action qui va au-delà des méthodes et techniques d'observation empruntées à la science sociale. À cet effet, la prétention de David et al. (2012) est que *les sciences de gestion n'étudient pas des faits économiques ou sociaux, elles étudient les actions collectives qui les formes*. Néanmoins, Hlady-Rispal, M. (2017), nous met en garde sur le double rôle du chercheur et intervenant dans sa recherche d'action. C'est pourquoi, le chercheur impliqué doit faire preuve d'impartialité autant dans ses gestes que son mode d'interrogation du terrain.

Bien que notre étude soit motivée par cette recherche d'action, il convient de faire un choix dichotomique entre l'exploration en management et tester des concepts théoriques de gestion. Royer et Zarlowski (2014), nous mentionne que la démarche de recherche sera distincte selon ce choix dichotomique. À cet effet, la démarche sera de type inductive et/ou abductive dans le cas d'une exploration et dans le cas où l'on voudra tester, nous devons faire appel à une démarche de type déductive ou hypothético-déductive.

Dans le contexte où notre objectif de recherche est de mener une étude empirique permettant de comprendre les attentes des gestionnaires de premier niveau et employés de proximité du secteur public municipal dans un contexte de changement



organisationnel radical, il convient donc d'effectuer une recherche exploratoire et par conséquent, la démarche sera de type inductive et/ou abductive.

Royer et Zarlowski (2014), font mention que la démarche par abduction ou adduction est la plus fréquente pour la majorité des recherches en management. L'induction étant un principe logique vérifiant une relation dont la conclusion s'applique à toutes les observations à venir alors qu'à contrario, abduction ou l'adduction est un principe structuré d'observations ayant pour but de produire un sens et non de produire des lois universelles. *Le chercheur procédera donc par abduction (terme employé notamment par Eco, 1990) ou par adduction (terme utilisé par Blaug, 1982) lorsqu'il cherchera à proposer des conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées* (Royer et Zarlowski, 2014).

Nous rappelons que notre objectif de recherche vise à comprendre les sources de motivation en identifiant les attentes des employés et gestionnaires de proximité de la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne, à positionner les faits observés dans le temps et le contexte soit deux ans après un changement organisationnel radical puis à comparer les observations avec la théorie provenant de la littérature. Pour ce faire, nous avons retenu le mode de raisonnement de type exploratoire appuyé par une démarche abductive et le tout, en cohérence avec notre positionnement épistémologique s'inscrivant dans un paradigme constructiviste radical.

## **2. Choix de la méthode de recherche : qualitative**

En lien avec notre objectif de recherche, le choix méthodologique préalable à la collecte de données doit être défini en fonction de trois questions (Sainsaulieu, R., &

Segrestin, D. 1986) soit : *Auprès de qui réaliser l'enquête ? À quel endroit ? Selon quelle approche?* De façon spécifique, les enquêtes auront lieu de façon empirique auprès des employés et gestionnaires de proximité à la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne. Selon Yin (2009), l'étude de cas constitue le moyen tout indiqué afin d'atteindre notre objectif de recherche puis qu'elle nous permettra une compréhension profonde des concepts étudiés dans un contexte réel et non théorique. Ce type de recherche en gestion nécessite donc d'interagir avec les gens afin de recueillir des opinions en lien avec des expériences vécues en plus d'observer les comportements organisationnels et individuels. En conséquence, le choix de la méthode de recherche doit être qualitative (Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. 1986)

Tel que mentionné précédemment, bien que Hlady-Rispal, M. (2017), nous met en garde sur le double rôle du chercheur et intervenant, Royer et Zarlowski (2014), invoque la nécessité de l'investigation prolongée par le chercheur sur le terrain afin d'effectuer une collecte de données fiables nécessaires à la recherche qualitative. Nous considérons donc que le « chercheur » bénéficie d'un privilège puis qu'il occupe un poste de gestionnaire au sein de l'entreprise, mais que la rigueur éthique sera de mise afin que l'analyse des données soit exempte de biais. Nous rappelons que selon Yin (2009), l'étude de cas unique permet d'étudier en profondeur un phénomène moderne dans un contexte réel principalement lorsque les limites de ce phénomène et son contexte ne sont pas clairement définies.

La méthode de recherche choisie se veut donc une étude exploratoire qualitative basée sur l'étude de cas unique de la ville de Terrebonne.

### 3. Collecte de données

Pour mener cette étude, nous procéderons par une collecte de données effectuée de façon empirique puisque l'ensemble des données sont recueillis sur le terrain et délimité dans le temps (Royer et Zarlowski, 2014) alors que l'échantillonnage a été effectué, de façon aléatoire, auprès des employés et gestionnaires de proximité de la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne.

Puisque notre groupe cible comporte deux catégories soit les employés de proximité représentés par 111 cols bleus et les gestionnaires de premier niveau représentés par 15 contremaîtres, nous avons retenu la méthode d'échantillonnage stratifié. Cette méthode veut, selon Royer et Zarlowski (2014), qu'un tirage aléatoire soit effectué dans chacun des groupes afin d'être le plus homogène possible.

Toujours selon Royer et Zarlowski (2014), nos groupes n'étant pas proportionnels, les enquêtes seront menées à plusieurs degrés. Pour ce faire, nous procéderons à un tirage aléatoire dans chaque groupe afin de mener au total sept entrevues pour obtenir une portion des données primaires semi-dirigé dont, trois chez les gestionnaires et quatre chez les employés cols bleus. Idéalement, nous souhaiterons ensuite compléter cette collecte de données primaires par une autre collecte de données primaires soit; la méthode de l'observation. Finalement, une collecte de données secondaires via l'usage de documents internes de compléter la collecte de données primaires empiriques et nécessaires à notre étude. Il est à noter qu'un diagnostic interne de l'entreprise sera aussi effectué lors de la présentation du terrain de recherche afin de permettre au lecteur de bien comprendre la situation actuelle de l'organisation.

### **3.1. Entrevues semi-dirigé**

L'entretien est l'un des deux principaux modes de collecte de données primaires en recherche qualitative (Royer et Zarlowski, 2014) alors que le deuxième est l'observation. L'entretien individuel consiste à faire une entrevue face à face avec un individu afin de le questionner vis-à-vis un sujet donné. Pour mener à bien nos entretiens, nous avons opté pour une démarche semi-dirigée permettant au sujet de participer à l'orientation de la recherche (Royer et Zarlowski, 2014). Nécessairement, le chercheur aussi impliqué en tant qu'intervenant doit limiter son mode d'interaction afin d'éviter d'influencer l'individu questionné.

### **3.2. Documentations internes.**

Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1986) mentionne que le recours aux archives et autres éléments matériels provenant du terrain de recherche permettrait une compréhension fine des mécanismes nécessaires à l'établissement d'un raisonnement pour le chercheur associé à la problématique de recherche. Ce mode de collecte de données est dite secondaire et complémentaire.

## **4. Présentation du terrain de recherche**

### **4.1. Présentation du cas de l'étude**

Issue d'une première fusion en 1985 et d'une seconde en 2011, la ville de Terrebonne est la dixième ville en importance de population au Québec avec plus de 119 000 habitants en 2021 occupant un territoire de 160 km<sup>2</sup>, traversée par les autoroutes 25 et 40 sur la couronne nord de Montréal et bordée par la rivière des Mille-Îles.

La ville de Terrebonne, comme toutes les autres municipalités du Québec, est une entreprise de droit public à but non lucratif dont le rôle consiste à *offrir à leur population des services qui contribuent à maintenir un milieu de vie de qualité, sécuritaire et sain, notamment dans un contexte de développement durable, de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'adaptation aux changements climatiques.*

La ville de Terrebonne est composée d'environ 1 200 employés divisés en 12 départements distincts œuvrant selon leur spécialité respective à offrir les services auxquelles les citoyens sont en droit de s'attendre.

Parmi ces départements, la direction des travaux publics compte en 2021, 184 employés temps complet (ETC). L'ensemble de ces employés municipaux cols blancs, cols bleus, professionnels et gestionnaires œuvrent quotidiennement à assurer le maintien des infrastructures routières, des infrastructures souterraines et d'assainissement, des infrastructures immobilières publiques, des infrastructures de parcs et aires de jeux ainsi que de tout autres espaces sur le domaine public de la ville de Terrebonne.

#### **4.2. Intention stratégique de l'entreprise**

Soucieuse de l'épanouissement de ses citoyens et de leur bien-être, la mission de la Ville de Terrebonne consiste à offrir à ceux-ci un milieu de vie harmonieux et durable où les services offerts répondent à leurs attentes et à leurs besoins, en fonction de leur capacité de payer.

En complémentarité avec la mission de la Ville de Terrebonne et dans un cadre de clients-citoyens, la Direction des travaux publics de la Ville de Terrebonne a pour

objectif d'assurer la sécurité des usagers en effectuant une saine gestion planifiée favorisant l'amélioration et le maintien en bon état des infrastructures municipales

La Direction des travaux publics de la Ville de Terrebonne vise donc à être novateur et performant en offrant des services de qualité afin de satisfaire au mieux les attentes de la collectivité.

En adéquation avec les valeurs de la Ville de Terrebonne (intégrité, rigueur, bien-être, satisfaction citoyenne, développement durable, leadership et performance), la Direction des travaux publics de la Ville de Terrebonne prône depuis 2020 les cinq valeurs phares suivantes :

Le respect : Maintenir et favoriser un climat de travail harmonieux et sain, basé sur l'ouverture, la communication, la considération, l'inclusion et la valorisation de ses pairs, de son environnement et de son organisation.

L'orientation client : Entretenir des relations positives et satisfaisantes avec ses clients internes et externes et poser des actions permettant d'offrir des services de qualité qui répondent aux besoins et aux attentes de ces derniers.

Le travail d'équipe : Favoriser la collaboration et l'harmonie par le respect des compétences de chacun, la compréhension et le soutien, principes essentiels à la réalisation de notre mission et de nos objectifs.

L'intégrité : Agir de façon juste, honnête, transparente et loyale en fonction des lois, des normes et des codes reconnus par les gouvernements, la société et les professions.

La performance : Viser l'atteinte des résultats et l'excellence à travers nos façons de faire, par l'assurance de la qualité, les standards élevés, l'efficacité et l'amélioration continue.

#### **4.3.La gouvernance de l'entreprise**

La gouvernance de la Ville de Terrebonne est assumée par un maire élu, de seize conseillers municipaux aussi élus par les citoyens de la ville et de trois administrateurs à titre de directeur général et de directeurs généraux adjoints tous mandatés par le conseil municipal. Le rôle des élus est de prendre des décisions sous forme de résolution ou de règlement dans l'intérêt des citoyens de la ville et ce, seulement lors d'assemblée de conseil municipal ou exécutif. À l'exception du maire lors de situation exceptionnelle d'urgence, les élus ne sont pas autorisés par prendre de décisions et leur rôle se limite à être à l'écoute des citoyens, de leurs revendications, doléances et suggestions. C'est pourquoi le conseil mandate des administrateurs afin de planifier, organiser, diriger, contrôler les activités de la municipalité en orchestrant le travail effectué tout en assurant le lien entre les élus et les 11 autres départements, que l'on nomme directions, qui composent de la ville de Terrebonne.

Quant à la direction des travaux publics, la direction est assurée par un directeur et deux adjoints afin d'encadrer l'ensemble des activités requises pour répondre aux besoins des citoyens.

#### **4.4. Les parties prenantes des travaux publics**

Les parties prenantes avec lesquelles la direction des travaux publics collabore sont :

- Les employés
- La direction générale
- Le maire et les conseillers
- Les clients internes (autres directions)
- Les clients externes (citoyens)
- Les fournisseurs

#### **4.5. Domaines d'activité des travaux publics**

La direction des travaux publics de la ville de Terrebonne comporte sept divisions, dont le devoir d'effectuer une saine gestion planifiée favorisant l'amélioration et le maintien en bon état des infrastructures municipales. Ces divisions sont :

- Services techniques et gestion contractuelle
- Administration et contrôle budgétaire
- Atelier mécanique
- Voirie
- Hygiène du milieu
- Parcs et espaces verts
- Immeubles et équipement

Toutes ces divisions œuvrent à offrir à la population et aux usagers les dix services phares qui constituent les principaux domaines d'activité de la direction des travaux publics. Ces domaines d'activité sont les suivantes :

- Gestion des bâtiments publics
- Gestion des infrastructures d'assainissement et souterraines
- Gestion des matières résiduelles et de la salubrité
- Gestion de la neige et des précipitations
- Gestion des parcs et des espaces verts
- Gestion de permis dans l'emprise publique
- Gestion du réseau électrique public
- Gestion des voies publiques



- Gestion de projets spéciaux
- Gestion de la flotte de véhicules et équipements motorisés municipaux

#### **4.6. Analyse de l'environnement interne – 7S de McKinsey**

L'analyse de l'environnement interne consiste en une analyse sommaire effectuée par le chercheur observateur en 2021. Cette analyse se limite à la direction des travaux publics et permet de faire ressortir les forces et faiblesses de celle-ci à partir de l'interaction entre les 7 variables suivantes selon le modèle de gestion appuyée par les 7S de McKinsey; la stratégie, la structure, les systèmes, le style managérial, le social, le savoir-faire et les valeurs partagés.

Cette analyse est nécessaire à la compréhension de la problématique de recherche et permet au lecteur d'avoir une meilleure compréhension des enjeux et de la performance de l'entreprise

##### *La stratégie*

La Ville de Terrebonne vient de se doter, en 2021, de son premier plan stratégique en plus de plusieurs autres plans tels qu'un plan de mobilité, plan de développement durable, plan de gestion de la masse salariale et de la main-d'œuvre, etc. Ce n'est que depuis très récemment que la Ville s'est dotée d'un cadre formel de gestion et d'une vision claire. Par conséquent, la direction des travaux publics n'a pas non plus cette culture stratégique. Ce n'est que récemment aussi que la direction des travaux publics s'est dotée d'un programme de gestion de la performance afin de faire connaître ses orientations court terme.

Jusqu'à présent, la direction des travaux publics ne possède aucune stratégie formelle à moyen et long terme et aucun plan d'affaires afin de structurer ses actions

pour atteindre les orientations stratégiques nouvellement connues de la direction générale. Néanmoins, à très court terme, la direction des travaux publics répond au besoin de la population et fait preuve de beaucoup d'agilité, mais souffre d'un manque évident de coordination.

### *La structure*

Depuis 2019, l'embauche du personnel se fait corporativement à la Ville. Celle-ci a adopté un plan quinquennal de gestion de la masse salariale et de la main-d'œuvre qui oriente les décisions relatives à la gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, la Direction des ressources humaines effectue une analyse globale des besoins de la Ville et les autorisations d'embauches se font en fonction de cette vision et des objectifs à atteindre.

Par conséquent, l'organigramme des travaux publics a été revu en totalité de façon à diminuer par attrition le nombre de gestionnaires ainsi que le nombre de paliers de gestion afin d'augmenter le taux d'encadrement. Cependant, les départs importants à la retraite ont eu pour effet d'accélérer ce processus de réorganisation de la main-d'œuvre en raison des postes qui n'ont pas été remplacées au profit des autres directions.

Ce contexte a pour effet d'ajouter une pression sur l'équipe de direction qui doit composer avec un contexte de gestion du changement, une réduction de main d'œuvre, un exercice de planification, un taux de roulement de personnel élevé, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et la formation de nouveaux employés, et ce dans un contexte de pandémie et de services à la collectivité qui n'ont pas diminué.

### *Les systèmes*

Les systèmes informatiques en place sont désuets et ont amené les employés à se doter individuellement de méthode alternative afin d'organiser leur travail. La démultiplication des tableaux de suivi, de courriels et autres. Le plan stratégique de la Ville prévoit une mise à niveau complète des logiciels informatiques et des outils d'information.

Pour la direction des travaux publics, l'enjeu est de composer avec une réduction de la main-d'œuvre cadre alors les différents systèmes informatiques ne sont pas en place pour le moment. Un essoufflement de l'équipe de gestion est palpable et l'absence de système informatique performant ajoute une lourdeur administrative importante. Heureusement cette situation est temporaire.

### *Style managérial*

Le style managérial de la direction des travaux publics est plutôt traditionnel et directif. Très peu d'autonomie est laissée aux employés et chaque division a tendance à travailler en silo. Néanmoins ce mode de gestion est en progression en raison de l'augmentation du taux d'encadrement par gestionnaire qui oblige ceux-ci à conférer plus d'autonomie aux employés dû au manque de temps pour effectuer leur planification et l'organisation du travail. Heureusement, la culture de gestion est en transition vers un style managérial plus moderne de collaboration et d'accompagnement. Les gestionnaires doivent, depuis l'an dernier, participer activement à des formations et du coaching afin de développer et d'appliquer cette nouvelle culture de gestion.

### *Social*

L'emphase depuis un an sur le respect ainsi que la mise en place d'une politique sur la civilité et le harcèlement, ont permis d'améliorer les relations entre les employés. Aucun comité social n'est en place afin de favoriser les échanges ou de créer un certain sentiment d'appartenance. Un récent sondage sur la mobilisation démontre que seulement 25% des employés de la direction des travaux publics se sentent mobilisés.

### *Savoir-faire*

Au niveau des employés de proximité cols bleus, le savoir-faire est transmis de façon tacite d'un employé à l'autre. À la suite du départ de plusieurs employés retraités ainsi que du contrôle de l'équipe de gestion combiné à l'absence de formation, le savoir-faire des employés cols bleus est en déclin alors qu'ils ont la responsabilité de maintenir des services essentiels pour assurer la santé et la sécurité de la population ainsi que la pérennité des infrastructures.

Pour les employés de bureau cols blancs, professionnels et gestionnaires, le savoir-faire est très bon considérant qu'un diplôme d'éducation est exigé à l'embauche en plus des examens d'admission et qu'ils ont accès plus facilement à de la formation.

### *Valeurs partagées*

Les valeurs de l'organisation diffèrent d'une direction à l'autre. Pour la Ville, ces valeurs ont été diffusées via le plan stratégique en 2021. Il en va de même pour la direction des travaux publics qui a diffusé auprès des employés de bureau, mais pas auprès des employés de proximité. Ces derniers n'ont malheureusement pas été à ce

jour, mis au courant de la vision et des valeurs de l'organisation pour lequel ils travaillent.

### *Forces et faiblesses*

L'analyse des 7S de McKinsey aura permis de faire la lumière sur les forces et faiblesses de la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne. Les principaux éléments relevés lors de notre analyse sont les suivants :

#### Forces

- Agilité en situation d'urgence ;
- Polyvalence des employés ;
- Programme de gestion de la performance ;
- Programme de gestion des investissements (PTI).

#### Faiblesses

- Incapacité à doré l'image ;
- Manque de communication interne ;
- Perte d'expertise et du savoir-faire chez les cols bleus ;
- Manque de mobilisation des employés et gestionnaires ;
- Entreprise non performante ;
- Lourdeur administrative impactant le service à la clientèle ;
- Épuisement de l'équipe de gestion;
- Désuétude des logiciels et systèmes informatiques;
- Culture du travail en silo.

L'analyse interne de la direction des travaux publics aura permis de bien comprendre et situer le contexte dans lequel le changement organisationnel radical est effectué. De plus, l'analyse des documents internes lors de la collecte de données

secondaires permettra de mieux situer la conduite du changement entre 2017 et aujourd'hui.

## Chapitre 3 – Résultats et discussions

### 1. Résultats des entrevues semi-dirigées

Les résultats recueillis lors des sept entrevues semi-dirigées, soit quatre employés de proximité cols bleus et trois gestionnaires de premier niveau, seront présentés dans cette section afin de répondre à la question de recherche : Quelles sont les attentes des gestionnaires de premier niveau et des employés de proximité de la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne dans un contexte de changement organisationnel radical.

Les entrevues semi-dirigées ont été effectuées selon un cadre d'entretien individuel, en présentiel, sur les lieux du travail des employés, dans un bureau fermé afin de conserver l'anonymat des candidats. Nous n'avons obtenu aucun refus de la part des participants consultés. L'échantillon a été de quatre (4) entrevues d'employés de proximité cols bleus sur un bassin de 111 candidats potentiels et de trois (3) gestionnaires de premier niveau sur un bassin de 15 candidats potentiels. Il est à noter que tous les efforts ont été déployés par le chercheur afin de mener les entretiens selon un mode d'interrogation neutre et impartiale.

#### 1.1. Culture organisationnelle

##### *Culture pré réforme*

Lorsque nous avons demandé aux participants de décrire la culture de l'organisation avant le début de la transformation organisationnelle en 2019, les répondants se prononçaient pour une période identifiée du « avant 2014 » et du « après 2014 ».

*« Le syndicat avant 2014 faisait régner un climat de crainte au sein des travaux publics. En 2014, on a repris notre place. Ce n'était pas dictatorial, mais quasiment. Ce qui a mené à beaucoup de suspensions, beaucoup de frustrations de la part des employés cols bleus. C'était ... un mal nécessaire pour arriver ... à se faire respecter. » (gestionnaire – participant 1)*

La période antérieure à 2014 était qualifiée par les employés de proximité d'une période de collaboration où les relations de travail étaient agréables et cordiales, autant entre leur collègue qu'envers les supérieurs immédiats.

*« ... l'ambiance était pas mal plus harmonieuse... c'était plus convivial ... jamais, de confrontation... il faut l'avouer ... il y avait de l'abus. » (employé – participant 7)*

Alors que pour les gestionnaires de premier niveau, cette période était qualifiée d'une période où il n'avait aucun pouvoir de gestion. Pour eux, le syndicat dirigeait l'organisation du travail et les employés avaient le choix de faire tout ce qu'il voulait.

*« Stagnante, très stagnante. ... il y a eu un laisser-aller qui s'est installé d'année en année... C'était à couteaux tirés. ... Mais j'ai vu des affaires vraiment pas belles ici, même jusqu'aux menaces. Il y a des fois où le syndicat arrivait et disait non c'est comme ça ... on faisait juste obtempérer tout le temps.» (gestionnaire – participant 4)*

Néanmoins, cette culture « d'autogestion » ne semblait pas affecter l'offre de service aux citoyens, les activités étaient réalisées à la satisfaction des citoyens et répondait aux attentes de l'organisation. À cet effet, les sondages internes effectués



auprès de la population démontrent un très haut taux de satisfaction concernant l'offre de service.

Pour la période s'échelonnant entre 2014 et 2019, l'ensemble des répondants fait référence à un changement de culture imposé par l'organisation de façon radicale et unilatérale de type « top-down ».

*«... dans les relations employées, ça se passait plutôt bien. ... dans les relations employées gestionnaires ... c'était très tendu au niveau des relations de travail. ... les relations de travail, syndicats et employeurs, c'était la confrontation... L'employeur était en mode d'autorité et non pas en mode leadership. ...c'est la méthode du bâton. » (employé – participant 3)*

La culture de l'organisation durant cette période se voulait directive et autoritaire dont l'intention était de redonner le pouvoir de gestion aux cadres de premier niveau. Pour les employés, cette période était qualifiée d'abusive...

*« Il n'y avait pas un bon climat de travail. Il n'y avait pas d'entente ... ce n'était pas tout à fait cordial. » (employé – participant 5)*

Alors que pour les gestionnaires de premier niveau, cette période de 2014 à 2019 était qualifiée de nécessaire afin de reprendre le contrôle, mais aussi très difficile considérant le niveau de violence psychologique et physique que ce changement a impliqué. Les gestionnaires sont devenus très directifs et axés sur le pouvoir :

*« ... je dirais qu'elle était axée sur le pouvoir, c'est-à-dire un pouvoir qui est hiérarchique. Très directif. Style de gestion ... Ça part d'en haut et ça s'en va en bas. Harcèlement psychologique ...*

*d'un syndicat qui était très arriéré ... ça peut même se rendre au niveau physique. ...dans un monde syndical ... difficile comme le nôtre, la discipline vient te manger du temps. » (gestionnaire – participant 6)*

*« La direction a changé puis les contremaîtres ont changé. C'est sûr que l'harmonie change un peu parce que le contexte n'est pas pareil, il n'y a plus de rapprochement. » (employé – participant 7)*

### *Culture post-réforme*

Deux ans après le début de la transformation organisationnelle de 2019, des employés de proximité et les gestionnaires de premier niveau constatent un changement culturel à l'égard de la civilité et des relations de travail.

*« Ça a changé disons que les rapports sont plus civils. On n'est pas plus d'accords, mais il y a moins de confrontation. » (employé – participant 3)*

*« Pour le moment, le monde a encore la culture un peu imprégnée d'avant. ... les politiques sur la civilité et le harcèlement... évitent les crises qu'on avait, les échanges plus corsés, même à la limite, les menaces et l'intimidation, ça a changé par rapport au climat. » (gestionnaire – participant 4)*

Un changement au niveau de la structure a aussi été dénoté lors des entrevues faisant état d'une culture plus axée sur le travail et les résultats.

*« ...point de vue administratif... Il (directeur général) a amené une bonne structure. » (employé – participant 3)*

*« On voit que les supérieurs ont beaucoup, beaucoup plus d'ouvrage, puis de charges sur les épaules qu'avant. ... on le récent avec les employés. ... on ressent qu'aujourd'hui c'est plus axé sur le travail, moins sur l'humain. » (employé – participant 2)*

Bien que tous les participants dénotent une démobilisation généralisée, certains mentionnent quelques améliorations liées au changement de culture. Ces améliorations en termes d'acquisition de nouvelle capacité organisationnelle concernent les processus internes et la culture d'entreprise dont ; la planification et la civilité au travail.

*« La planification a vraiment fait un bond, on nous a obligés à nous structurer... » (gestionnaire – participant 1)*

*« ... tout le monde peut se parler. C'est plus social. » (employé – participant 5)*

*« Je pense que ce qui nuit beaucoup, c'est la démobilisation des employés. On aura beau mettre de l'avant n'importe quelle nouvelle façon de faire, si les employés n'adhèrent pas, l'amélioration ne sera pas au rendez-vous. » (employé – participant 3)*

Malgré les changements apportés, tous s'entendent pour dire que le lien de confiance est rompu à tous les niveaux. Autant pour les employés envers leur gestionnaire et l'employeur que les gestionnaires de proximité envers leur employeur.

*« Il reste encore un gros pas à faire par rapport au lien de confiance avec les employés ... tranquillement, on est en train d'y arriver. » (gestionnaire – participant 4)*

*« Est-ce que ça va nécessairement mieux? Je ne pense pas. »  
(employé – participant 3)*

*« ...personnellement, j'ai pu confiance. Je ne pensais jamais que la Ville aurait pu aller aussi loin puis nous traiter comme ça. Des suspensions : parce qu'ont disais pas 'Bonjour''. » (employé – participant 5)*

En résumé, la nouvelle culture qui tente de s'implanter graduellement aux travaux publics semble satisfaire les employés et les gestionnaires. Néanmoins, ce serait la conduite du changement qui semble être problématique et par le fait même, a pour effet de générer une résistance très importante aux changements.

#### *Performance organisationnelle*

Lors des entrevues, nous avons demandé aux participants de qualifier la performance de l'organisation. Pour l'ensemble des gens interrogés, le concept de performance semble être intimement lié au niveau de service offert en termes d'efficacité et d'efficience. Pour eux, l'organisation est considérée efficace parce que le service à la population est rendu, mais pas efficiente.

*« ... on donne le service comme on devrait. » (gestionnaire – participant 1)*

*« Je pense qu'on est efficace. Mais on n'est pas du tout efficient. »  
(gestionnaire – participant 6)*

Les problématiques d'efficience semblent plutôt être liées à une désorganisation du travail et un manque de planification et d'effort de l'équipe de gestion.

*« ... ça roule carré... , il y a un gros manque de suivi ... l'organisation du travail ... n'est peut-être pas optimal pour donner un bon rendement ... il y a de grosses lacunes. » (employé – participant 3)*

*« Il y a toujours place à l'amélioration, côté perte de temps, côté gestion, côté outillage... , je ne peux pas donner plus d'efforts que mon boss. » (employé – participant 7)*

## **1.2. Changement organisationnel**

### *Nécessité du changement*

À cet effet, l'ensemble des personnes interviewer considère qu'il était nécessaire de faire un changement organisationnel en 2019 pour ce qui concerne l'organisation du travail. Ce changement structurel demandé par les gestionnaires et employé était la suite du changement culturel à l'égard de la civilité et des relations de travail initié en 2014 afin de redonner les pouvoirs décisionnels aux gestionnaires.

*« Une transformation de cette ampleur-là, oui c'était nécessaire parce qu'on était archaïque... pas structurés » (gestionnaire – participant 1)*

*« Je pense que oui... dans les processus... au niveau des opérations... il y avait une mise à niveau à faire pour se moderniser » (employé – participant 3)*

*« ...côté organisation, oui, il y avait des affaires qu'on pouvait améliorer, ça, c'est clair. » (employé – participant 7)*

Il est à noter cependant que le changement organisationnel considéré nécessaire en 2019 concerne uniquement l'organisation du travail et la planification. Les employés de proximité quant à eux, souhaitaient ce changement dans la mesure où celui-ci n'a pas d'impact sur leur travail au quotidien.

*« Côté travail... non... je pense qu'on pouvait continuer. » (employé – participant 7)*

*« Pour moi comme col bleu, ce n'était pas nécessaire. ... , l'ouvrage toute se faisait pareil. » (employé – participant 2)*

### *Conduite du changement*

Autant pour la première phase de changement en 2014 que pour la deuxième phase en 2019, la conduite du changement a été initiée de façon unilatérale par les dirigeants et conduit par les gestionnaires sous le joug de la menace auprès des employés.

*« ... il (directeur général) avait envoyé une directive... il fallait respecter l'ensemble des politiques en vigueur... faute de quoi il y aurait des mesures disciplinaires sévères. ... il a instauré beaucoup de ces changements par la peur. ... d'autant plus chez les gestionnaires. ... ça a été fait de façon plus autoritaire et imposée par la peur. » (employé – participant 3)*

*« ...ça ne s'est pas fait d'une façon humaine, certainement pas faite en bon père de famille. Ça s'est fait ... sous le signe de la menace, beaucoup de frustration et d'un oubli de ce que les gens avaient donné à la Ville de Terrebonne... La preuve, c'est qu'il y a eu beaucoup de dépressions et de départs et c'est toujours le cas actuellement. » (gestionnaire – participant 1)*

Les employés ont mentionné qu'ils n'avaient pas été consultés ni informés. C'est le syndicat qui se faisait le porte-parole envers les employés et non l'employeur.

*« ...on n'est pas tout à fait respecté... on n'est jamais consulté pour rien, la ville fait ce qu'elle veut quand elle veut. Pas de négociation, pas de moyen de s'entendre. ...c'est tout de suite une suspension disciplinaire... » (employé – participant 7)*

*« ... personne nous a consultés ... on avait des rendez-vous avec les syndicats. Qui nous disait telle ou telle affaire. » (employé – participant 5)*

*« Je peux comprendre le contexte... Ça aurait pu être faite d'une autre façon, je trouve ça ordinaire qu'il n'y est pas de communication, il n'y a pas vraiment de volonté de communiquer... » (employé – participant 7)*

Alors que pour les gestionnaires, ils mentionnent que la conduite du changement c'est fait trop rapidement puisque plusieurs postes de gestionnaires de premier niveau ont été abolis avant d'avoir repensé l'organisation du travail. Par conséquent, ils ont dû composer avec une surcharge de travail. Ce constat a aussi été soulevé par un employé qui en témoigne.

*« On savait que ça allait arriver, mais on ne s'est rien fait expliquer. Je trouve qu'ils sont allés trop drastique, trop de coupure. » (employé – participant 2)*

*« ... avec les coupures, ça a obligé le monde à apprendre des tâches et en assumer plus, puis en même temps à faire les coins*

*ronds. Mais ce qui a manqué un peu, c'est peut-être de penser avant de faire un « move ». » (gestionnaire – participant 4)*

### *Résistance au changement*

La conduite du changement depuis 2014 n'est pas une réussite en soi selon ce qui a été mentionné précédemment. En conséquence, les employés considèrent que ça a eu un effet très néfaste sur la mobilisation de ceux-ci.

*« ... plusieurs personnes sont réfractaires au changement. ...ils ne comprennent pas ce qui se passe, ils ne savent pas vers quoi on s'en va. ... c'est une grande démobilitation. Les collègues ne sont pas investis, viennent faire du temps à la Ville de Terrebonne. » (employé – participant 3)*

*« Au niveau psychologique extrêmement difficile, extrêmement difficile. Je côtoie quotidiennement des gens à terre, qui me disent qu'ils sont vidés totalement. » (gestionnaire – participant 6)*

Même les gestionnaires corroborent cette information et renchérisse sur le niveau de stress et d'angoisse que la conduite du changement aurait créé chez les gestionnaires et ce, malgré le fait qu'entre eux, cette façon de faire a renforcé leur relation interpersonnelle.

*« Ça a eu un effet dévastateur pour la Ville. Mais il y a eu un effet côté humain entre les employés, les gens se sont protégés entre eux autres, ils se sont aidés, mais accompagnés malheureusement par un mauvais climat de travail, de stress, d'angoisse et même de terreur. » (gestionnaire – participant 1)*



*« ... il y a bien du monde qui ont eu peur, puis qui n'y croyaient pas. Il y en a qui se sont ralliés et qui sont prêts à foncer. Et il y en a d'autres qui se sont complètement tassés de ça. » (gestionnaire – participant 4)*

### *Facteurs clefs de succès*

Lorsque nous avons demandé aux gens interviewés quelle aurait été la bonne méthode pour conduire le changement avec succès. Ils ont tous mentionné que les facteurs clefs de succès étaient d'expliquer la nécessité des changements, d'impliquer les gens dans le processus de changement et de laisser aux gens le temps de changer.

*« ... d'expliquer la nécessité de ce changement-là et de s'assurer que les gens le comprennent et comprennent ce vers quoi on s'en va. En tant que cols bleus, on est souvent à l'écart de ce genre de prise de décision là, on n'est pas vraiment dans le coup, on n'est pas informé. On apprend beaucoup de choses par la bande... » (employé – participant 3)*

*« ... ça aurait été important d'inclure les gens et de collaborer avec eux au lieu d'imposer ses idées..., les gens peuvent embarquer et même améliorer ton idée. Malheureusement, les employés cols bleus n'ont pas été mis tellement à contribution... » (gestionnaire – participant 1)*

*« ... tu peux le faire, mais pas en deux jours, tu fais ça en un an tu laisses le temps aux gens d'embarquer et d'apprendre. Il faut prendre le temps... » (employé – participant 2)*

### 1.3. Source de motivation

#### *Motivation au travail*

Le résultat des entrevues semi-dirigé révèle que seulement deux personnes sur les sept mentionnent être motivées dans leur travail. Ce résultat, bien que non représentatif correspond à un taux de 29% de mobilisation alors que le sondage de février 2021 révèle un taux de 25% de mobilisation pour le même groupe d'employés. Ces résultats dénotent un sentiment de désintéressement généralisé. Conséquemment, nous retenons que la majorité des gestionnaires de premier niveau et des employés de proximité ne cherchent pas faire plus d'effort que le minimum exigé :

*« ... je vais avouer que je ne me mettrai pas courir le ventre à terre, ça ces temps-là sont finis. » (employé – participant 7)*

Nous ajouterons à ce manque de volonté de fournir l'effort nécessaire au travail que l'état d'esprit généralisé n'est pas propice à la motivation au travail :

*« La fierté qui nous habitait autrefois, n'est plus là. Il n'y a plus d'âme à la ville de Terrebonne, plus de fierté aussi. Les employés avaient tatoué sur le cœur la Ville de Terrebonne et maintenant, c'est une entreprise qui est devenue sans âme... » (gestionnaire – participant 1)*

Les participants interrogés qui ont mentionné être motivés au travail ont aussi mentionné qu'ils le sont pour des considérations personnelle et non professionnelle :

*« La mienne va bien, mais elle est due à moi. » (gestionnaire – participant 6)*

#### *Source de motivation au travail*

Bien que la motivation au travail soit très basse au sein des employés de proximité et des gestionnaires de premier niveau aux travaux publics de la ville de Terrebonne, la totalité des participants ont mentionné que leur motivation première à travailler pour la ville de Terrebonne a été les conditions de travail, la sécurité d'emploi et autres avantages sociaux soit des motivations individuelles et non collectives pour l'intérêt général :

*« ... l'aspect confort ... les avantages sociaux..., la sécurité d'emploi, c'est ce qui amène les gens à travailler dans un milieu comme la Ville de Terrebonne. ...je ne sais pas à quel point il y a des employés qui le font par conviction. Si c'est vraiment un but dans leur vie que de venir servir les citoyens. Je ne pense pas qu'ils se sentent investis d'une mission ... » (employé – participant 3)*

En addition aux conditions de travail, la majorité des personnes interviewé mentionne que leur motivation au travail n'est pas envers l'employeur, mais plutôt selon les relations interpersonnelles qu'ils ont développées lorsqu'il travaille avec une équipe dans laquelle ils se sentent appréciés :

*« J'ai des amis, j'ai des collègues que je m'entends super bien avec, ça fait qu'à la fin de la journée, j'ai quand même du plaisir... » (employé – participant 7)*

### *Secteur public vs privé*

La majorité des participants mentionne qu'ils ne travailleraient pas pour une entreprise privée même s'il avait le même salaire et les mêmes avantages en raison du sentiment de sécurité d'emploi que leur procure une organisation municipale :

*« ... parce que tu le sais que même si ce n'est pas bien gérer, ça ne fera pas faillite. Puis je me suis aperçu qu'avec la covid que j'avais une bonne job. » (employé – participant 2)*

Bien que ce soit ces avantages qui les ont conduits en premier lieu à postuler pour une municipalité, les participants accordent une plus grande importance au besoin d'être utile et valorisent plus la qualité du travail que la rentabilité de l'entreprise.

*« Dans le municipal, c'est un peu la sécurité... un sentiment de réalisation, de devoir accompli. Dans le privé ... quand il n'y a plus d'ouvrage... , tu t'en vas chez vous... » (gestionnaire – participant 4)*

De plus, l'ensemble des participants mentionnent favoriser la collaboration plutôt que la compétition dans le cadre de leur travail :

*« ... on a intérêt à collaborer pour que les plus forts aident les plus faibles, mais qu'ultimement, tout le monde puisse mettre sa pierre dans l'édifice. » (employé – participant 3)*

*« ... je veux un esprit d'équipe, une collaboration. » (gestionnaire – participant 4)*

Certains participants ajoutent que la qualité du travail prévaut sur la rentabilité :

*« ... on n'est pas comme au privé... ça dépend du genre de qualité de service qu'ils veulent donner aux citoyens. Tu ne peux pas avoir la qualité et la productivité, c'est soit l'un ou l'autre. » (employé – participant 7)*

### *Attentes envers l'organisation*

Dans le contexte actuel, la majorité des participants mentionnent que le l'organisation doit poursuivre le changement entamé :

*« C'est de continuer le changement, puis de ne pas baisser les bras, de ne pas revenir en arrière. ... réussir à redonner un climat de travail qui va être le fun puis que le monde ait le goût de venir travailler à Terrebonne le matin. » (gestionnaire – participant 4)*

Les attentes sont surtout envers les supérieurs immédiats auxquels les preuves de leadership managérial dans la conduite de ce changement :

*« Je rêve du jour où, justement, on va avoir de vrais leaders qui vont être capables de vendre un peu le changement, de consulter les parties prenantes, puis de faire en sorte que tout le monde ait le goût de participer. » (employé – participant 3)*

La formation et le développement professionnel constituent aussi l'une des principales attentes envers l'organisation :

*« J'aimerais plus de formation... avoir des outils adéquats pour travailler le plus possible sans se faire mal. » (employé – participant 2)*

Les employés de proximité s'attendent de l'entreprise que l'organisation du travail soit bien ordonnancée, que la convention collective soit respectée et que leur travail soit valorisé.

*« L'organisation de travail et la convention collective. » (employé – participant 5)*

*« ...l'impression que tu ne fais pas de différence, que tu aurais pu rester couché à matin, ça aurait rien changé. ... l'impression que ton apport ne change rien ... ça n'aide pas à la motivation. » (employé – participant 3)*

Alors que les gestionnaires de premier niveau s'attendent à être supportés par leur direction dans la prise de décision.

*« Je veux sentir que si j'ai besoin de parler... je peux rentrer dans son bureau et on se dit les vraies affaires sans craindre d'avoir des représailles... » (gestionnaire – participant 4)*

Pour les deux groupes d'employés, les attentes envers leur supérieur immédiat sont d'avoir une rétroaction et une reconnaissance du travail accompli.

*« ... d'avoir de la rétroaction par rapport à notre travail... de sentir que quand on se présente au travail, on vient accomplir quelque chose d'important ou qui a une valeur... » (employé – participant 3)*

De surcroît, ils s'attendent principalement à pouvoir collaborer avec le supérieur immédiat, qu'il soit visible, accessible, impliqué et intéressé au travail de ses subalternes.

*« ... il me demande mon avis, il discute avant le travail. » (employé – participant 5)*

*« ... je préférerais qu'à l'occasion, qu'on voit la direction plus souvent. ... une belle petite tape dans le dos de temps en temps. » (gestionnaire – participant 6)*

*« ... c'est travailler ensemble. » (employé – participant 7)*

#### 1.4. Synthèse des résultats

Thèmes	Paramètres recherchés	Synthèse des résultats
<b>Culture organisationnelle</b>	- Style de gestion	<u>Période pré réforme, avant 2014</u> - Période où il n'avait aucun pouvoir de gestion, le syndicat dirigeait l'organisation du travail et les employés avaient le choix de faire tout ce qu'il voulait.
	- Relation et climat de travail	- Période de collaboration où les relations de travail étaient agréables et cordiales, autant entre leurs collègues qu'envers les supérieurs immédiats.
	- Style de gestion	<u>Période pré réforme, entre 2014 et 2019</u> - Période très directive et axée sur le pouvoir. Le changement de culture est imposé par l'organisation de façon radicale et unilatérale de type « top-down ».
	- Relation et climat de travail	- Période très difficile considérant le niveau de violence psychologique et physique.
	- Style de gestion	<u>Période post-réforme, entre 2019 et 2021</u> - Culture de gestion plus axée sur le travail et les résultats.
	- Relation et climat de travail	- Amélioration de la culture de civilité et des relations de travail mais démobilitation généralisée et lien de confiance rompu à tous les niveaux.
	- Performance organisationnelle	- L'organisation est considérée efficace parce que le service à la population est rendu, mais pas efficiente. Les problématiques d'efficacité semblent plutôt être liées à une désorganisation du travail et un manque de planification et d'effort de l'équipe de gestion.



### Synthèse des résultats (suite)

Thèmes	Paramètres recherchés	Synthèse des résultats
<b>Changement organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité du changement en 2019</li> <li>- Conduite du changement</li> <li>- Résistance au changement</li> <li>- Facteurs clefs de succès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Jugé nécessaire en 2019 pour ce qui concerne l'organisation du travail et la planification.</i></li> <li>- <i>Initiée de façon unilatérale par les dirigeants et conduit par les gestionnaires sous le joug de la menace auprès des employés. Aucune communication ni information n'est effectuée. Le changement est imposé très rapidement sans avoir repensé l'organisation du travail au préalable.</i></li> <li>- <i>Effet très néfaste sur la mobilisation et augmentation du niveau de stress et d'anxiété chez les gestionnaires.</i></li> <li>- <i>Expliquer la nécessité des changements, d'impliquer les gens dans le processus de changement et de laisser aux gens le temps de changer.</i></li> </ul>

## Synthèse des résultats (suite)

Thèmes	Paramètres recherchés	Synthèse des résultats
<b>Source de motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation au travail</li>   <li>- Source de motivation au travail</li>   <li>- Secteur public vs privé</li>   <li>- Attente envers l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Le taux de mobilisation est de 25%. Les résultats dénotent un sentiment de désintéressement généralisé. La majorité des gens ne cherchent pas à faire plus d'effort que le minimum exigé, ils sont motivés pour des considérations personnelles et non professionnelles.</i></li>   <li>- <i>La motivation première à travailler pour la ville de Terrebonne sont les conditions de travail, la sécurité d'emploi et autres avantages sociaux soit des motivations individuelles et non collectives pour l'intérêt général. En addition, la motivation au travail n'est pas envers l'employeur, mais plutôt en fonction des relations interpersonnelles qu'ils ont développé lorsqu'il travaille avec une équipe dans laquelle ils se sentent apprécié.</i></li>   <li>- <i>La majorité des participants mentionnent qu'ils ne travailleraient pas pour une entreprise privée même s'ils avaient le même salaire et les mêmes avantages en raison du sentiment de sécurité d'emploi que leur procure une organisation municipale. Les participants accordent une plus grande importance au besoin d'être utile et valorisent plus la qualité du travail que la rentabilité de l'entreprise.</i></li>   <li>- <i>Poursuite du changement entamé, faire de preuve de leadership managérial, prévoir la formation et le développement professionnels, ordonnancer efficacement l'organisation du travail, respecter la convention collective, être impliqué dans la prise de décision, avoir une rétroaction et une reconnaissance du travail accompli.</i></li> </ul>

## **2. Résultats provenant de la documentation interne**

La documentation interne a été utilisée comme source de données secondaire afin de comprendre l'historique de l'organisation. Cette documentation permet de mieux comprendre et de mettre en perspective le contexte de changement organisationnel en cours à la ville de Terrebonne. Les principales documentations internes utilisées seront énumérées ci-bas à titre de référence pour la collecte de données

### **2.1. Culture organisationnelle**

#### *Culture pré réforme*

Un diagnostic organisationnel portant sur l'ensemble de l'organisation a été réalisé en 2017 par l'école nationale d'administration publique (ENAP). Ce sont les documents découlant de ce diagnostic que nous utiliserons pour établir le portrait de l'organisation « pré réforme » ayant conduit au contexte de changement organisationnel radical débuté en 2019 et en lien avec notre question de recherche.

La ville de Terrebonne est issue d'un regroupement volontaire de trois villes en 2001. Dès lors, un engagement de réduction des taxes a limité la nouvelle ville de se dégager une marge de manœuvre afin de s'adapter à son nouveau contexte. Dès ce moment, la ville a fait le choix de répondre aux besoins futurs de l'administration par l'attrition de personnel en émettant l'hypothèse qu'il serait plus efficace et que le développement immobilier générerait davantage de revenus. Jusqu'à récemment, la ville a limité les investissements dans ses infrastructures et ses outils corporatifs qui finalement, sont devenus pour plusieurs, obsolètes.

Néanmoins, la performance manifeste dans le développement du territoire (augmentation de 50,24% entre 2001 et 2016) aura permis de générer les revenus nécessaires afin d'augmenter sa prestation des services offerts à la grande satisfaction de la population dont en témoigne les sondages effectués en 2009, 2012 et 2015. Ces sondages démontraient un taux de satisfaction toujours en augmentation et supérieur aux villes comparables.

Bien que très appréciés par les citoyens, l'offre de service ainsi que le nombre d'infrastructures municipales ayant augmenté considérablement occasionnent une pression à la hausse sur les opérations quotidiennes relevant principalement de la direction des travaux publics. L'intensité du rythme exerce une pression remarquée chez les cadres donnant une impression d'essoufflement. D'ailleurs, les données sur les absences corroborent cette impression. De surcroît, le taux d'employés cols bleus en 2007 est dans les plus bas par 1 000 habitants selon les villes comparables. La ville de Terrebonne dépend beaucoup des travaux exécutés à contrat.

Les hypothèses formulées en 2017 quant aux sources possibles d'essoufflement outre le manque d'effectif sont :

- *Les outils informatiques existants seraient en partie obsolètes et rendraient difficile le travail en commun. La sous-utilisation des solutions numériques retarde non seulement les gains d'efficience dans les méthodes de travail, mais aussi dans les relations avec les citoyens et dans la gestion documentaire.*

- *La formation donnée aux employés dans certains postes serait insuffisante ou inexistante, ce qui réduirait leur efficacité et entraînerait un surcroît de travail pour les cadres.*
- *Les relations entre les cadres et les syndiqués seraient tendues dans plusieurs unités, en raison à la fois de la rigidité de diverses clauses de convention et d'une tradition de non-implication des syndiqués dans la discussion sur l'organisation du travail et la recherche d'améliorations possibles.*
- *Les employés, cadres comme syndiqués, opèrent vite dans les opérations quotidiennes, au jour le jour, sans avoir une vue d'ensemble des objectifs auxquels ils doivent contribuer et qui pourraient donner davantage de sens à leurs efforts individuels.*

### *Performance organisationnelle*

La démobilisation généralisée nuit à la performance de l'organisation. La majorité des participants mentionnent ne pas vouloir faire plus d'effort que le minimum exigé. La documentation interne démontre un rendement largement inférieur aux attentes de l'organisation en termes de performance.

Considérant les grandes difficultés de communication entre les employés et les gestionnaires pour la période datant de 2014 et 2019, il est naturel que la productivité et la qualité des services offerts aient été affectées. Heureusement, entre 2019 et 2021, le climat de travail a permis d'améliorer cette communication entre ces deux groupes d'employés. Néanmoins, la culture de l'entreprise étant en transformation, il n'est pas

encore acquis chez les gestionnaires de favoriser la participation des employés à la prise de décision. Selon Beaupré, D. & Cloutier, J. (2007), cette collaboration permettrait d'augmenter le niveau de performance de l'organisation. De plus, Gravel (2014) aborde dans le même sens et démontre qu'un moyen d'obtenir un meilleur rendement et une meilleure rétention des employés serait de valoriser la discussion bilatérale entre l'employé et son superviseur. D'ailleurs, cette amélioration de la performance a été observée dans la documentation interne entre 2019 et 2021 pour certaines activités lors que le gestionnaire de proximité a impliqué les employés dans la prise de décision et assurerait une rétroaction avec les employés.

## **2.2. Changement organisationnel**

Suivant ce diagnostic clair de 2017, la ville de Terrebonne s'est doté de moyens afin maintenir et de poursuivre l'amélioration du panier de services offerts à la population. Bien que le premier plan stratégique vu le jour en 2021, plusieurs actions concrètes ont été initiées par la haute direction de l'organisation. En ce sens, les documents post-réforme mise en place depuis 2019 témoignent d'un changement de culture évidant. Les documents internes suivants confirment que la ville de Terrebonne a prit action et vient aussi renforcer la radicalité du contexte de changement de culture organisationnel dû au fait que ces changements ont eu lieu entre 2019 et 2021 :

- Création d'un *programme de gestion de la performance* pour les cadres et professionnels.
- Création du *plan quinquennal de la main-d'œuvre* (PQMO)
- Création du *programme triennal d'immobilisations* (PTI) et du *Plan décennal d'immobilisations de la Ville de Terrebonne* (PDIT)

- Création de 16 chantiers pour accroître la performance de la ville :
  - 1- Ma ville, mon idée, mon projet ;
  - 2- RH-Paie;
  - 3- Processus décisionnel ;
  - 4- Approvisionnement ;
  - 5- Expérience client;
  - 6- Déneigement;
  - 7- Matières résiduelles;
  - 8- Gestion et rationalisation des équipements motorisés;
  - 9- Regroupement des services administratifs : avenir des immeubles actuels ;
  - 10- Gestion documentaire.
  - 11- Analyse des tarifs et services ;
  - 12- Plan d'affaires ;
  - 13-Simplification des réglementations d'urbanisme;
  - 14- Plan d'action : sondage de satisfaction des citoyens (intégré au Chantier de l'Expérience client);
  - 15- Plan d'action : sondage de satisfaction des entreprises (intégré au Chantier 13 sur la Simplification des réglementations d'urbanisme);
  - 16- Lots vacants desservis.
  
- Adoption de 8 nouvelles politiques :
  - Politique d'investissement,
  - Politique de gestion de la dette,
  - Politique de capitalisation des dépenses et des immobilisations,
  - Politique de placement de l'encaisse,
  - Politique *de gestion des excédents de fonctionnements*.
  - Politique sur le harcèlement pour y ajouter la civilité

- Politique de télétravail
- Politique de la sécurité civile
- Modernisation des technologies de l'information.
- Sondage de mobilisation des employés en 2021
- Adoption du premier *plan stratégique 2021-2025*
- Élaboration d'un plan d'affaires par chacune des directions (2021)

Tel que mentionné précédemment, les actions entreprises par l'organisation témoignent d'une prise de conscience de la situation soulevée lors du diagnostic de 2017. La ville de Terrebonne a fait le choix de ne pas se fier uniquement au développement immobilier pour générer ses revenus. Elle a choisi d'investir stratégiquement afin de maintenir ses actifs tout en assurant un panier de services à la hauteur des attentes de la population et en respectant leur capacité de payer. Elle a aussi choisi de mettre à niveau ses outils corporatifs et améliorer l'efficacité de son personnel.

Néanmoins, le diagnostic organisationnel de 2017 relatait un essoufflement du personnel et un manque d'effectif alors que le changement organisationnel de 2019 s'est effectué sans ajout net de ressources humaines. À cet effet, le sondage sur la mobilisation tenue entre le 18 janvier et le 9 février 2021 nous dévoile que le taux global de mobilisation des employés de la ville s'élève à 42% alors que celui des employés des travaux publics est de seulement 25% répartie de la façon suivante : 40% chez les gestionnaires, 50% chez les employés de bureau et de 7% chez les employés cols bleus.

Conséquemment, la documentation interne ne témoigne pas de la conduite du changement et de l'impact de celle-ci sur les cadres et employés de l'organisation. Néanmoins, à la lumière du diagnostic de 2021 que nous avons exposé précédemment



lors de la présentation du terrain de recherche versus celui de l'ENAP 2017, nous sommes en mesure de constater que la conduite du changement aura été la principale difficulté de l'organisation considérant le peu d'amélioration observé à la direction des travaux publics

### **3. Discussion**

Les résultats analysés précédemment sont représentatifs des concepts étudiés dans la littérature. Dans la présente section, nous verrons à comparer ces concepts avec les résultats obtenus provenant des entrevues semi-dirigées, de la documentation interne ainsi que de notre analyse stratégique de l'entreprise.

#### **3.1. Culture organisationnelle**

Lors de notre revue de la littérature, Chaput (2007), nous enseigne que la culture organisationnelle détermine le sens et la signification des réalités de l'organisation.

##### *Culture pré réforme*

Selon les employés de proximité et gestionnaires de premier niveau de la direction des travaux publics à la ville de Terrebonne, la culture organisationnelle pour la période antérieure à 2014 était caractérisée par une culture d'autogestion et d'abondance. Les relations de travail étaient cordiales dans la mesure où les employés étaient libres de leurs décisions. Les employés et gestionnaires collaboraient sans distinction hiérarchique afin d'offrir un service à la population sans égard à l'efficience des opérations, et ce aux bénéfices individuels des deux catégories d'employés. Les revenus générées par le développement du territoire n'ont pas amené l'organisation à améliorer ses outils

technologiques ou même de se questionner sur sa performance outre la satisfaction citoyenne.

Le changement de culture organisationnelle pour la période de 2014 à 2019 a été décrit comme étant nécessaire aux travaux publics lorsque le nombre d'employés devenait insuffisant pour offrir le même niveau de service attendu par la population alors que le nombre d'infrastructures municipales à entretenir avait augmenté considérablement en raison du développement de la ville. D'ailleurs c'est ce qu'affirme Chaput et al (2016), lorsqu'il mentionne qu'un changement organisationnel est habituellement effectué lorsqu'on remarque une problématique de performance dans l'organisation. Devant le manque de ressources humaines, les gestionnaires ont dû revoir l'organisation du travail et par le fait même imposer un certain leadership. Ce changement a dû s'opérer dans un sentiment d'urgence par les gestionnaires alors qu'ils n'avaient pas les ressources technologiques, les connaissances et probablement les compétences de réorganiser le travail puisqu'il était versé au quotidien dans les opérations avec les employés.

Le changement initié par les dirigeants et conduit par les gestionnaires de proximité a donc apporté une résistance très importante de la part des employés de proximité transformant drastiquement la culture de l'organisation en induisant des déviances importantes donnant place à des comportements de violence psychologique et physique. La culture de collaboration est devenue à partir de 2014, une culture de confrontation. Certains jeux de pouvoir s'en sont découlés ayant pour conséquence de creuser d'avantage le gouffre entre la direction qui avait fait le choix de représenter ses

gestionnaires et le syndicat qui représentait ses membres cols bleus. Tel que soulevé par Nouiker, F. E. (2021), puisque cette conduite du changement organisationnel dans l'organisation publique ne fût pas modeste et incrémentée sur plusieurs années, la résistance au changement était incontournable.

### *Culture post-réforme*

La culture de l'organisation post-réforme n'est toujours pas connue au moment de la rédaction de cet essai puisque le changement de culture est toujours en cours. Néanmoins, d'un point de vue relationnel, elle tente à changer vers une culture de respect et de civilité entre les individus

Au niveau de la structure organisationnelle, la tendance est de délaisser le modèle de gestion traditionnelle axé sur les moyens afin de tendre vers un modèle plus néoclassique de type « new management » tel que défini par Merrien, F.-X. (1999). Ce changement de doctrine propose une gestion plus flexible répondant aux demandes des clients dont le concept est de privilégier les résultats, la performance et l'attente d'objectifs clairement définis.

## **3.2. Changement organisationnel**

### *Changement organisationnel*

Bien que le changement de culture organisationnel eût été débuté en 2014 uniquement à la direction des travaux publics, elle s'est étalée à l'ensemble de la ville en 2019. Le changement de doctrine managériale tel que le souligne Maltais, D., & Mazouz, B. (2004), de type traditionnel que l'on observait dans nos organisations publiques dans les années 1980 était toujours présent à la ville de Terrebonne jusqu'en

2019. L'émergence d'un nouveau mode de gouvernances marqué par une transformation majeure de l'organisation vers un modèle plus contemporain a été réalisée à la suite de l'arrivée au pouvoir d'un nouveau conseil municipal suivi de l'embauche d'un nouveau directeur général. Il est à noter que nous avons relevé les deux types de changement organisationnel soit un changement incrémental en 2014 et un changement radical en 2019. Dans les deux cas, il semble que ce soit la conduite du changement qui ait été la faiblesse de l'organisation.

Alors que l'organisation se dirigeait vers une situation de crise devant le constat bien documenté de l'essoufflement des gestionnaires, des sous-investissements dans les infrastructures, des outils informatiques obsolètes, et du manque d'effectif permettant de répondre aux attentes de la population tout en respectant leur capacité de payer, la direction générale n'a pas eu d'autre choix que de saisir cette opportunité et d'effectuer une réforme majeure de l'organisation. D'ailleurs, les personnes interviewées corroborent qu'il était nécessaire de procéder à une transformation organisationnelle. Par conséquent, devant cette urgence d'agir, la direction générale a rapidement affiché ses intentions de réformer radicalement l'organisation tant en termes d'ampleur des changements que du court délai pour effectuer cette transformation. Ces changements radicaux imposés ont devancé la situation de crise et précipité l'ensemble des fonctionnaires en 2019 dans un chaos organisationnel où tous leurs repères ont changé drastiquement tout en étant obligé d'offrir le service attendu par la population. De surcroît, l'arrivée de la COVID en 2020 additionnée à ces changements radicaux exigés par la direction générale a permis de rassembler tous les facteurs de succès pour offrir à

l'organisation l'opportunité d'introduire des nouvelles technologies et de renouveler le leadership managérial tel que décrit par Rochet et al. (2008).

### *Conduite du changement*

La conduite du changement, autant en 2014 qu'en 2019, s'est effectuée de façon descendante (Chaput, 2007) c.-à-d., initié par la direction et conduite par les gestionnaires. Devant la pression constamment à la hausse de la direction, l'intensité du rythme demandé au gestionnaire de premier niveau a induit certaines déviations organisationnelles telle que soulevé par Mazouz, B., Garzon, C. & Picard, P. (2012). Une des déviations observées chez les gestionnaires devant ce changement de culture axé sur les résultats a été de délaissé leur rôle clé d'encadrement et de mobilisation. Conséquemment, les directives étaient imposées sans informations ni collaboration auprès des employés. Pour BARTOLI (2005), former et informer l'ensemble des acteurs et encourager la persévérance des gestionnaires constitue le principal facteur clé de la réussite du changement organisationnel dans le secteur public.

La conduite du changement demandé aux gestionnaires aurait donc été effectuée sans s'assurer que ceux-ci possèdent le leadership, l'engagement et la compétence managériale attendu afin d'assurer du succès de l'opération. Nouiker, F. E. (2021) nous rappelle que ce sont ces compétences qui permettraient de motiver les employés et d'insuffler un nouveau mode de contrôle, de coordination et ainsi renforcer l'autonomie et l'apprentissage des salariés. À cet effet, les gestionnaires de premiers niveaux considèrent que les abolitions de postes les ont contraints à composer avec une surcharge

de travail les privant d'investir le temps nécessaire pour implanter les changements demandés.

### *Résistance au changement*

La conduite d'un premier changement modeste de la culture organisationnelle en 2014 a généré des comportements de violence psychologique et physique qui a généré des tensions significatives entre les employés et leurs gestionnaires ainsi qu'entre le syndicat et la direction. Ces tensions constituent une forme de résistance aux changements dont nous met justement en garde Mazouz et al. (2012). Les manquements au niveau de la conduite du changement auraient donc provoqué cet état de confusion et de désabusement organisationnel dont fait référence les gestionnaires de premier niveau interviewé lorsqu'ils mentionnent que plusieurs de leurs collègues croient plus aux avantages des changements radicaux imposés depuis 2019.

L'arrivée de nouveaux dirigeants dans l'équipe à la direction des travaux publics combinés à plusieurs départs autant chez les employés de proximité et du président syndical en 2019 ont eu un effet positif sur les relations interpersonnelles au travail. Probablement que la réforme imposée par la direction générale en 2019 et le COVID en 2020 amenant l'organisation en état de crise organisationnelle ont aussi eu un effet positif permettant de renforcer la résilience et de rassembler informellement les gens à retrouver un état d'équilibre adapté au nouvel environnement de travail tel que suggéré par Rochet et al. (2008).

Bien que démobilisée, la majorité des gens rencontrés en entrevue affirment avoir observé de grandes améliorations entre 2019 et 2021 pour ce qui concerne la civilité au

travail ainsi que la planification du travail. La résistance aux changements en 2021 se limiterait surtout à la confiance des individus envers l'organisation dont le lien semble à retisser.

### **3.3. Source de motivation**

#### *Motivation au travail*

Les propos entendus lors des entrevues semi-dirigées corroborent les informations provenant de la documentation interne voulant que les employés de proximité et des gestionnaires de premier niveau aux travaux publics combinent un taux global de mobilisation d'à peine 25%. La période de changements organisationnels dans laquelle ces individus se trouvent présentement les place dans une situation d'inconfort et d'instabilité concernant leurs conditions de travail. Ces sources de motivation individuelle corroborent les conclusions de Yves Emery (2012).

Qui plus est, l'orientation citoyen constituant la principale raison d'être de l'organisation n'est pas un facteur premier de motivation, les employés et gestionnaires de proximité sont d'avantage interpellé par les relations interpersonnelles qu'ils ont avec leur équipe que pour le l'intérêt général de la collectivité.

Heureusement, toujours selon Yves Emery (2012), les sources de motivation varient en fonction du contexte politico-administratif et la période de l'analyse et par conséquent, le contexte actuel de changement organisationnel radical explique pourquoi les gens se sentent démobilisés. Lorsque les changements en lien avec la convention collective et l'organisation du travail auront été effectués, les conditions seront probablement plus favorables à un meilleur développement professionnel et les

employés pourraient s'approprier certains éléments de motivation en lien avec l'intérêt général de la collectivité.

### *Secteur public vs privé*

Lors de nos entrevues semi-dirigées, autant les employés que les gestionnaires de premier niveau mentionnent qu'ils ne travailleraient pas pour une entreprise privée même s'ils avaient le même salaire et les mêmes avantages. Dans un premier temps, ils considèrent que la sécurité d'emploi est un facteur déterminant, mais outre que cela, ils valorisent la qualité du travail au-delà de la rentabilité de l'entreprise. Cette information recueillie corrobore les dires de Perry (1996).

Dans un second temps, toujours dans la mesure où les besoins de base en lien avec la sécurité d'emploi et les conditions de travail sont réunis, les employés et gestionnaires accordent une grande importance au besoin d'être utile. C'est d'ailleurs ce que mentionne Perry (1996) aussi lorsqu'il affirme que l'entreprise publique, contrairement à l'entreprise privée valorise et accorde une plus grande importance au besoin d'être utile et de bénéficier de bonnes conditions de travail.

Finalement, toujours selon des personnes interrogées la majorité accordent une plus grande importance à la collaboration plutôt qu'à la compétition, ce qui correspond aussi à ce qui a été relevé dans la littérature, plus précisément par Guy Arcand, Geneviève Tellier, Lise Chrétien (2010).

### *Attentes envers l'organisation*

Puisque l'organisation est présentement en transformation, la majorité des participants mentionnent vouloir que la conduite du changement soit menée avec



leadership et compétence managériale. Ces attentes correspondent aussi aux deux principaux facteurs clés de succès pour conduire le changement selon Nouiker, F. E. (2021).

Bien que les participants espèrent que le changement se poursuive et soit conduit avec leadership et compétence, ils espèrent néanmoins retrouver une certaine stabilité. Ils sont donc prêts à collaborer afin d'atteindre un équilibre entre leurs conditions de travail et les attentes de l'employeur en termes d'organisation du travail. Par conséquent les participants souhaitent que la convention collective soit signée rapidement considérant qu'elle est en négociation depuis plus de 6 ans. L'état de crise actuelle permettrait donc de modeler le nouvel environnement de travail tel que le décrit Rochet et al. (2008).

Dans la mesure où l'organisation du travail est bien ordonnancée et que la convention collective soit signée et respectée, les employés s'attendent à ce que l'employeur investisse dans la formation leur permettant un développement professionnel. Ces attentes répondent aussi à ce que nous avons relevé dans la littérature et tel que soulevé par Perry (1996) et Tarik Nazih (2014).

Finalement, l'ensemble des participants, employés de proximité et gestionnaires de premier niveau, s'attendent à une reconnaissance et une valorisation du travail accompli. À cet effet, ils s'attendent donc à une rétroaction de la part de leur supérieur immédiat. Ce type de reconnaissance serait aussi selon Tarik Nazih (2014), une excellente source de motivation favorisant un meilleur développement professionnel et augmentant ainsi le sentiment d'efficacité personnelle.

Les attentes mentionnées précédemment corroborent les dires de Yves Emery (2012) par le fait que les sources de motivation des employés et gestionnaires de premier niveau sont davantage au niveau individuel soit, les conditions et environnements de travail ainsi que le développement personnel.

#### **4. Apports et limites de la recherche**

Notre recherche avait pour objectif de contribuer à la littérature en effectuant une étude empirique portant sur les attentes des gestionnaires de premier niveau et des employés de proximité du secteur public municipal dans un contexte de changement organisationnel radical.

##### **4.1. Apports de la recherche : théorique et managérial**

Le double rôle de « chercheur » et d'intervenant que nous avons occupé nous aura permis d'effectuer une collecte de données fiable, objective et largement bénéfique à notre étude empirique. Dans le cadre de notre étude, nous avons eu l'opportunité d'avoir accès à toute la documentation interne et de tout le temps nécessaire à faire une analyse très représentative de l'organisation. Le privilège que nous avons eu en bénéficiant d'un regard interne de l'entreprise aura permis afin de faire le lien entre la pratique et la théorie. Par conséquent, notre étude exploratoire qualitative basée sur l'étude de cas unique de la ville de Terrebonne aura permis de contribuer à la recherche en apportant un regard concret traitant des impacts de la conduite du changement organisationnelle dans l'administration publique. Plus précisément, notre étude apportera une contribution à l'étude et de bonifier le cadre de référence relatif à la conduite du changement dans l'administration publique de Nouiker, F. E. (2021).

De plus, notre étude permettra aussi à la ville de Terrebonne de se questionner sur certaines pratiques de management dans la conduite du changement et pourra aussi servir de cadre de référence pour les autres administrations publiques afin de faciliter la conduite du changement dans leurs organisations. Le manager public pourrait être très intéressé de comprendre les impacts d'un changement radical dans une organisation publique et d'appliquer certains concepts dans l'entreprise pour laquelle il travaille.

Néanmoins, dans les recherches futures, il serait intéressant de développer un cadre de référence applicable aux municipalités du Québec et plus spécifiquement adapté aux travaux publics. Dans la mesure où les 1107 municipalités du Québec ont sensiblement les mêmes responsabilités concernant l'entretien des infrastructures publiques et qu'elles tendent pratiquement toutes vers un modèle de gestion axé sur la performance et les résultats, nous croyons qu'il serait souhaitable de développer un compendium des bonnes pratiques contenant des pistes d'amélioration des pratiques de gestion et d'optimisation des opérations afin d'augmenter la performance des travaux publics en suscitant la motivation et l'engagement des employés de proximité et des gestionnaires de premier niveau.

#### **4.2. Limite de la recherche**

Les limites de la présente recherche se situent principalement au niveau de la taille de l'échantillon pour l'étude de cas et de la collecte de données par observation.

Il est difficile de déterminer le nombre d'entrevues à réaliser. Pour notre étude, bien que la taille de l'échantillon aléatoire pour les entrevues semi-dirigées était fort probablement sous représentatif de l'ensemble des employés de proximité, quatre

entrevues pour 111 employés, nous avons eu recours aux autres sources de données disponibles. Néanmoins, les entrevues réalisées auprès de trois gestionnaires de proximité sur 15 ont tout de moins permis de corroborer les affirmations des employés de proximité. Il aurait tout de même été intéressant d'interviewer plus d'employés de proximité supplémentaire pour compléter la collecte de données.

La collecte de données par observation n'a pas été effectuée par manque de temps en raison du caractère académique de la présente recherche qui consiste en un essai s'inscrivant dans un cadre d'exigence partielle pour l'obtention d'un diplôme universitaire de 2<sup>e</sup> cycle pour la maîtrise en administration des affaires.

L'observation aurait été le deuxième principal mode de collecte de données primaire en recherche qualitative (Royer et Zarlowski, 2014). L'observation directe est une méthode d'enquête essentielle pour obtenir des informations dissimulées ou non dites selon Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1986). Par mon double rôle, la collecte de données aurait pu être effectuée à titre d'observateur participant « masqué ». En ce sens, Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1986) recommande de noter le maximum d'informations provenant des observations à l'insu des sujets en évitant les biais et points de vue personnels. Benoît Journée (2005), ajoute qu'une partie de la gestion est née des observations de Taylor. C'est dans cette perspective managériale, que nous aurions pu mener nos observations in situ, tant au niveau organisationnel qu'individuel afin de recueillir les attentes des différents acteurs et légitimé ciblés.

## Conclusion

Ce travail de recherche émerge principalement d'un constat professionnel de démobilisation généralisée des employés de proximité et des gestionnaires de premier niveau œuvrant à la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne alors qu'ils étaient dans un contexte de changement organisationnel radical.

La mobilisation des employés étant un sujet largement documenté dans la littérature scientifique, nous nous sommes interrogés sur les impacts d'un changement organisationnel radical sur la mobilisation. Par conséquent, nous avons donc tenté à travers cette recherche de comprendre les sources de motivation des employés et gestionnaires de premier niveau puis nous avons tenté de comprendre la résistance de ces mêmes employés vis-à-vis un changement organisationnel radical appliqué au secteur public.

La problématique de recherche consistait donc à recommander des pistes d'amélioration des pratiques de gestion et d'optimisation des opérations afin d'augmenter la performance de l'organisation en suscitant la motivation et l'engagement des employés de proximité et des gestionnaires de premier niveau dans un contexte de changement organisationnel radical.

Nous avons donc exploré et analysé les concepts de; culture organisationnelle, changement organisationnel, conduite du changement, résistance au changement, motivation au travail, attentes envers l'organisation et performance organisationnelle.

L'opportunité plutôt rare que nous avons d'être témoin d'un changement organisationnel radical dans une municipalité du Québec nous a permis de contribuer à

la recherche en apportant de la donnée empirique permettant de faire le lien entre la théorie et la pratique.

Cette opportunité nous a permis de répondre à notre question de recherche : Quels impacts deux ans après le début de la réforme initiée à la ville de Terrebonne en 2019 et quelles sont les attentes qui pourraient avoir un effet positif sur la motivation des employées et gestionnaires de proximité à la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne dans un contexte de changement organisationnel radical.

À notre sous-question de recherche questionnant si le changement organisationnel radical débuté en 2019 à la ville de Terrebonne aura permis à l'entreprise d'acquérir des nouvelles capacités organisationnelles, nous arrivons à la conclusion que de façon générale, les légitimés sont à la recherche d'un état d'équilibre et que le moment est présentement opportun, 2 ans après la réforme, pour introduire des nouvelles pratiques de gestion permettant de motiver les employés et gestionnaires de proximité et à la hauteur des attentes de ceux-ci. Notre première proposition de recherche appuyée sur la théorie tirée de la littérature a donc été confirmée par notre étude exploratoire qualitative basée sur l'étude de cas unique de la ville de Terrebonne.

À cet effet, la majorité des participants présentait une très grande ouverture à améliorer les pratiques de gestion et à renouveler le leadership managérial dans la mesure où leurs conditions de travail ne sont pas affectées sur le plan individuel. Néanmoins, avant d'arriver à cette volonté commune de collaboration, une période de confrontation liée à une grande résistance au changement aura été incontournable puisque l'état de crise justifiant la nécessité du changement organisationnelle aurait été

mal communiqué. La clé du succès d'un changement organisationnel radical ou modeste réside donc principalement dans la façon dont les changements sont conduits. En conséquence, pour mener à bien la réussite du changement organisationnel, il suffit en toute simplicité, à former et informer l'ensemble des acteurs puis à encourager la persévérance des gestionnaires.

À notre deuxième proposition de recherche voulant que les outils à mettre en place afin de mobiliser les employés et gestionnaires de proximité doivent passer par le développement des compétences managériales, le développement des compétences des employés ainsi que par l'adoption d'une culture de collaboration et de gestion de la performance orientée vers les résultats, nous arrivons à la conclusion que c'est un incontournable, ce qui a aussi été confirmée par notre étude empirique en plus de répondre aux attentes des participants.

À cet effet, la majorité des participants semblent conscients qu'il revient aux gestionnaires de motiver les employés et d'insuffler un nouveau mode de contrôle, de coordination et ainsi renforcer l'autonomie et l'apprentissage des salariés. Néanmoins, les manquements de l'organisation à développer les compétences managériales ont provoqué une forte résistance aux changements chez les employés provoquant l'état de confusion et de désabusement organisationnel dont fait référence les participants.

Concernant notre principale question de recherche sur les impacts du changement organisationnel radical deux ans après le début de la réforme initié à la ville de Terrebonne en 2019, nous arrivons à la conclusion que la ville de Terrebonne a su mettre en place les outils nécessaires à améliorer la performance organisationnelle et malgré

une conduite plutôt maladroite du changement, le moment serait présentement opportun à une collaboration entre les employés et les gestionnaires afin introduire des nouvelles pratiques de gestion permettant de motiver les employés et gestionnaires de proximité et à la hauteur des attentes de ceux-ci.

À notre deuxième question de recherche sur les attentes qui pourraient avoir un effet positif sur la motivation des employés et gestionnaires de proximité à la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne dans un contexte de changement organisationnel, nous arrivons à la conclusion que les attentes sont principalement individuelles soit : d'entretenir des bonnes relations interpersonnelles au travail, d'être dans un environnement de collaboration, de consolider et maintenir leurs conditions de travail, de développer leurs compétences professionnelles, d'effectuer un travail de qualité supérieure et d'avoir le sentiment d'être utile. De plus, dans le contexte de changement organisationnel, tous s'attendent de leur supérieur immédiat qu'ils aient du leadership et qu'ils aient les compétences managériales pour planifier et organiser le travail et plus de reconnaître et valoriser le travail accompli par leur subalterne. Encore une fois, tous ces éléments étaient couverts et prévisibles selon notre revue de littérature.

Finalement, bien que la taille de l'échantillon fût plutôt limitée, les réponses obtenues corroborent les concepts étudiés lors de notre revue de littérature. En conséquence, notre collecte de données permet de conclure que les attentes des employés de proximité et des gestionnaires de premier niveau sont très similaires, peu importe que l'entreprise soit dans un contexte de changement organisationnel ou non. De surcroît, notre étude aura aussi permis de mettre en lumière, de façon empirique et



qualitative, les impacts d'une mauvaise conduite du changement dans sa phase de lancement, mais aura aussi permis de démontrer la capacité de résilience des travailleurs et la capacité d'une organisation à conduire le changement malgré la résistance, à la condition que les gestionnaires possèdent ou développent les capacités managériales permettant d'assurer le succès de l'opération. Nécessairement, il sera intéressant de poursuivre l'étude de cas unique de la ville de Terrebonne lorsque les changements auront progressés, de mesurer les améliorations et développer un cadre de référence complet pour les administrateurs publics afin de conduire avec succès le changement radical ou modeste de leur organisation.

## Bibliographie

- Arcand, G., Tellier Geneviève, & Chrétien Lise. (2010). Le défi de la rétention des jeunes travailleurs : le cas de la fonction publique québécoise. *Canadian Public Administration*, 53(2), 201–220. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2010.00125.x>
- Assemblée Nationale, Éditeur officiel du Québec (2017). Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs. Projet de loi no 122 (2017, chapitre 13) : <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2017C13F.PDF>
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme?. *Management Avenir*, (3), 372-391.
- Bartoli, A., & Blatrix Cécile. (2015). *Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action* (4e édition, Ser. Stratégies et management). Dunod.
- Beaupré Daniel, & Cloutier, J. (2007). La gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise : pratiques mobilisatrices et cohérence. *Relations Industrielles*, 62(3), 516–539. <https://doi.org/10.7202/016491ar>
- Bertrand, Y. (2011). *Culture organisationnelle*. PUQ.
- Boyer, P. Y. (2016). Légitimité, implications et apprentissage dans le changement organisationnel radical. *Travaux & documents*, (50), 79-89.
- Chaput, L. (2007). *LA GESTION DU CHANGEMENT. Modèles contemporains en gestion: Un nouveau paradigme, la performance*, 87.
- Chaput, L., & Lévy Mangin Jean-Pierre. (2007). *Modèles contemporains en gestion : un nouveau paradigme, la performance*. Presses de l'Université du Québec.
- Chiha, G. (2006). Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical. *La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion*, 220-221(220-221), 177–182. <https://doi.org/10.1051/larsg:2006049>
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des MINES.
- Desmarais, C., & Edey Gamassou, C. (2014). Tous motivés par le service public ? les liens entre position hiérarchique et motivation de service public. *Revue*

Internationale Des Sciences Administratives, 80(1), 133–152.  
<https://doi.org/10.3917/risa.801.0133>

Durham (1839). Report on the Affairs of British North America. Britannica :  
<https://www.britannica.com/topic/Report-on-the-Affairs-of-British-North-America>

Emery, M. Y. (2012). La diversité des motivations des employés publics. recherche exploratoire dans un contexte post-bureaucratique en suisse. *Revue Française D Administration Publique*, 142(142), 491–516.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., & Aubert Benoît. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (3e édition). Pearson.

Gilson, A. (2014). Salvatore maugeri, théories de la motivation au travail, paris, dunod, 2013, 2e éd., 122 p. *La Nouvelle Revue Du Travail*, (20140506).

Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2019). *L'organisation et ses engagements* :  
<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/affaires-municipales/mission-et-mandats>

Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2020). *L'organisation municipale au Québec en 2020*. ISBN : 978-2-550-86187-4 (PDF) :  
[https://www.electionsmunicipales.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation\\_municipale/organisation\\_territoriale/BRO\\_OrganisationMunicipale\\_2020.pdf](https://www.electionsmunicipales.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation_municipale/organisation_territoriale/BRO_OrganisationMunicipale_2020.pdf)

Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2020). *Régime municipal général* : <https://www.mamh.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/organisation-territoriale-municipale/regime-municipal-general/>

Gravel, A. (2014). La présentation du style de gestion : l'avantage distinctif pour l'attraction et la rétention du personnel. *Gestion*, 39(2), 80–80.  
<https://doi.org/10.3917/riges.392.0080>

Hlady Rispail, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion* (Ser. Perspectives marketing). De Boeck Université.

Hlady-Rispail, M. (2017). *Les approches qualitatives en gestion*, paul prévost et mario roy, les presses de l'université de montréal, 2015, 250 p. *Revue Internationale P.m.e*, 30(1), 191–194. <https://doi.org/10.7202/1039792ar>

Journé, B. (2005). Etudier filemanagement de l'imprévu: méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 63-91.

Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal*, 11(4), 385–403. <https://doi.org/10.1080/10967490802491087>

L'Harmattan. (2014). *Le prêt-à-penser en épistémologie des sciences de gestion*. Retrieved 2021, from INSERER-URL-MANQUANT.

Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–618.

Maltais, D., & Mazouz, B. (2004). À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences: les compétences clés des gestionnaires publics de demain. *Gestion*, 29(3), 82–82. <https://doi.org/10.3917/riges.293.0082>

Martinet, A. C., Pesqueux, Y., & Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (France). (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.

Massicotte L. (2020). La Conquête britannique de 1760. *L'encyclopédie Canadienne* : <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/du-regime-francais-au-regime-anglais>

Mazouz, B., Garzon César, & Picard, P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management International*, 16(3), 92–100. <https://doi.org/10.7202/1011419ar>

Mazouz, B., Garzon César, & Picard, P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management International*, 16(3), 92–100. <https://doi.org/10.7202/1011419ar>

Mercier, J. (2002). *L'administration publique : de l'école classique au nouveau management public*. Presses de l'Université Laval.

Merrien François-Xavier. (1999). La nouvelle gestion publique : un concept mythique. *Lien Social Et Politiques*, 41(41), 95–103. <https://doi.org/10.7202/005189ar>

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2021). *Démocratie municipale, Rôle du conseil et des élus*. MAMH. <https://www.mamh.gouv.qc.ca/organisation-municipale/democratie-municipale/conseil-municipal-et-elus/role-du-conseil-et-des-elus/>

Moison, J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. l'exemple des impacts de la t2a. *Revue Française Des Affaires Sociales*, 1(1), 213–213. <https://doi.org/10.3917/rfas.101.0213>

Nazih, T. (2014). Comment les organisations publiques stimulent la motivation de leurs employés à se développer professionnellement et quelles sont les incidences de ces moyens sur l'apprentissage et la satisfaction envers la formation? (Doctoral dissertation, École nationale d'administration publique).

Nouiker, F. E. (2021). Conduite du changement organisationnel dans l'administration publique: Revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 377-390.

Réseau canadien de documentatation poru la recherche (2022). Bas-Canada. Acte des municipalités et des chemins de 1855. S. Derbyshire et G. Desbarats, 1855.; 248 pages : <https://www.canadiana.ca/view/oocihm.33457/229?r=0&s=1>

Rochet, C., Keramidas, O., & Bout, L. (2008). La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, 74(1), 71–71. <https://doi.org/10.3917/risa.741.0071>

Rousseau, A., Sponem, S., & Mazouz, B. (2015). Le gestionnaire public en question: la difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale. *Revue Francaise De Gestion*, 250(5), 89–104. <https://doi.org/10.3166/RFG.250.89-104>

Royer, I. & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 168-196). Paris: Dunod. <https://doi-org.proxybiblio.uqo.ca/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>

Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, 34(3), 25–37. <https://doi.org/10.3917/riges.343.0025>

Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1986). Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie Du Travail*, 28(3), 335–352.

Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, (4), 23-43.

Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Vianin, P. (2007). *La motivation scolaire comment susciter le désir d'apprendre?* (2e édition, Ser. Pratiques pédagogiques). De Boeck Supérieur.

Ville de terrebonne (2021), Administration municipale.  
<https://www.ville.terrebonne.qc.ca/administration-municipale>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

## **Annexe 1 : guide d'entrevue semi-dirigé**

**GUIDE D'ENTREVUE : Étude exploratoire portant sur les attentes des gestionnaires de premier niveau et des employés de proximité de la direction des travaux publics de la ville de Terrebonne dans un contexte de changement organisationnel radical.**

### **PARTIE 1 – Introduction**

1. Remerciement pour la participation
2. Introduction et présentation du sujet de recherche
3. Brève présentation du participant et précisions concernant la préservation de l'anonymat :
  - a. Fonction (employé de proximité ou gestionnaire de premier niveau)
  - b. Nombre d'années d'expérience dans l'entreprise et en générale dans une fonction similaire
  - c. Âge du participant

### **PARTIE 2 – Changement organisationnel**

1. Selon vous, quelle était la nécessité de faire une transformation organisationnelle en 2019 ?
2. Comment décrivez-vous la culture de l'organisation avant le début de la transformation organisationnel, soit avant 2019 (style de gestion, relation et climat de travail, l'organisation du travail, etc.) ?
3. Comment décrivez-vous la culture de l'organisation présentement, soit deux ans après le début de la transformation organisationnelle (style de gestion, relation et climat de travail, l'organisation du travail, etc.) ?
4. Comment décrivez-vous la conduite du changement organisationnel (communication, façon de faire, le leadership managérial, etc.) ?

- a. Selon vous, si c'était à refaire, quelle aurait été la bonne méthode pour conduire avec succès le changement organisationnel (facteur clef de succès) ?
5. Comment décrivez-vous l'impact du changement sur votre quotidien ainsi que celui de vos collègues (réaction émotionnelle, comportement face au changement, résistance, perception, effet rassembleur, etc.) ?

### **PARTIE 3 – Performance organisationnelle**

1. Comment qualifiez-vous la performance de l'organisation ?
2. Comment qualifiez-vous la structure de l'organisation (organigramme)?
3. Comment qualifiez-vous les gestionnaires de l'organisation ?
4. Comment qualifiez-vous les outils/équipements mis à votre disposition ?
5. Deux ans après le début du changement organisationnel, quelles sont les améliorations constatées en termes de performance (nouvelle capacité organisationnelle) ?

### **PARTIE 4 – Source de motivation**

Définition : la motivation est de niveau d'effort produit par l'individu à réaliser un but défini.

1. Comment qualifiez-vous votre motivation au travail ?
2. Quelles sont vos sources de motivation à œuvrer dans le milieu municipal ?

### **PARTIE 5 – Attentes envers l'organisation**

1. Quelles sont vos attentes envers l'organisation (formation et développement professionnel, condition de travail, environnement sain et sécuritaire, etc.) ?
2. Quelles sont vos attentes envers votre supérieur immédiat (style de gestion, reconnaissance et appréciation, rétroaction constructive, etc.) ?

3. Quelles sont vos attentes envers vos collègues (collaboration, compétition) ?
4. Que pensez-vous de la culture de gestion axée sur la performance et les résultats ?

## **PARTIE 6 – Remerciement**