

Ma scolarité doctorale est complétée. Je poursuis mon projet de recherche sur la gouvernance des organisations. Plus spécifiquement, mon objectif demeure de développer des principes généraux de design permettant une gouvernance systémique et non prédictive. Dans ce court essai, je propose les faits saillants de mon projet de recherche en quatre temps : le contexte, les résultats préliminaires, les pistes de recherches et le design actuel de mon étude inductive.

1. Contexte

J'utilise une approche inductive qui dicte un ancrage du théorique au réel ; le terrain représente donc le point de départ. Dans la dernière année, j'ai commencé mon enquête auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). La commission « fait la promotion des droits et des obligations en matière de travail et en assure le respect, et ce, tant auprès des travailleurs que des employeurs du Québec » (CNESST, s.d.). Elle œuvre donc dans le secteur des assurances. C'est une organisation d'ampleur aux prises avec d'importants défis de gouvernance.

En 2015, la CNESST implante le programme Réseau pour la prestation électronique de service. L'objectif est d'améliorer l'expertise et de réduire le recours aux formulaires papier qui sont très onéreux. Le programme comporte trois projets : Employeur, Fournisseur et Travailleur.

Les projets de développement pour les prestations électroniques de services dépassent les coûts et ne répondent pas aux attentes des utilisateurs. Par conséquent, le taux de conversion des utilisateurs vers les formulaires électroniques est en deçà des attentes. Pourtant, l'équipe de développement de service web est plus nombreuse et dispose de plus de ressources que dans des organisations comparables.

Pour améliorer son processus de développement, la CNESST a fait appel à un groupe de consultants. Ils encouragent la commission à revoir sa manière de développer ses services web en centrant le développement sur l'utilisateur final (*UX*) et en s'éloignant du développement en cascade. Ils recommandent aussi l'adoption d'une approche par prototypage pour augmenter la qualité et l'efficacité.

La CNESST m'approche alors pour évaluer les effets de cette nouvelle approche par prototypage dans les projets Travailleur et Employeur. L'enjeu m'apparaît fertile au regard de la gouvernance : la coordination des équipes de travail autonomes qui œuvrent dans un environnement imprévisible et complexe. Il s'agit pour moi d'une occasion de mieux définir ma problématique.

2. Résultats préliminaires

Impliquer le client au cœur du développement pourrait assurer une plus grande adhésion des utilisateurs aux services électroniques. Des approches analogues, largement répandues dans l'industrie, font leurs preuves. Toutefois, les observations ont mis en relief des blocages à l'implantation de la nouvelle méthode.

En cas de difficulté, le réflexe des équipes est de revenir aux vieilles habitudes de travail. À la CNESST, le recours à l'expertise interne tend encore à l'emporter sur le point de vue de l'utilisateur final. En outre, des lacunes importantes dans la gestion du changement ont été relevées par les participants. Il est donc probable que le projet entraîne des coûts et des délais supplémentaires.

Il est vrai que la CNESST doit composer avec plusieurs contraintes particulières et complexes. Les organisations de petite taille semblent bénéficier de plus de latitude au moment d'innover. Notamment, en ce qui a trait à la gouvernance et à l'obligation de livrer des produits accessibles. Néanmoins, d'autres organismes publics, dans le monde et même au Québec, ont déjà adopté des méthodes de développement innovantes.

Les organisations vivent des succès en s'inspirant de philosophies, pas de méthodes. En pratique, les méthodes obstruent parfois des solutions plus porteuses. Par exemple, il n'est pas toujours souhaitable d'être agile. Lorsque les paramètres sont plus stables et prévisibles, des méthodes en cascade demeurent efficaces. Il s'agit d'être agile avec son contexte.

L'incertitude est grande dans la conception de services électroniques. Le but est de développer une méthode adaptée au contexte par expérimentation et en empruntant aux méthodes existantes. Pour favoriser l'apprentissage collectif, il faut prioriser le retour sur l'expérience et se poser les bonnes questions. Toutefois, si l'expérimentation représente la voie la plus efficace, elle n'est certainement pas la plus facile. Elle nécessite une bonne dose de persévérance.

3. Pistes de recherches

Les tensions palpables entre imprévisibilité, désir d'innover et contrôle font de la CNESST un ancrage parfait pour la problématique. En outre, le secteur des technologies de l'information constitue un terrain fertile à l'étude de la gouvernance. L'innovation pour laquelle ce secteur est reconnu semble lui conférer la capacité de catalyser l'imprévisibilité : confection de produits et

services évolutifs développés par itération, organisation du travail moins mécanique et adaptation continue à un secteur des plus volatils.

Les premiers contacts avec le terrain ont permis d'illustrer plusieurs lacunes de la littérature scientifique quant à la gouvernance des organisations. Par exemple, les approches conventionnelles de gouvernance misent sur le contrôle et la prédictibilité pour parer à l'imprévisibilité. Or, les environnements volatils et imprévisibles ne semblent pas propices à de telles approches. De leur propre aveu, les gestionnaires et les dirigeants manquent d'approches et d'outils pour faire face à ces défis.

4. Vers une recherche-action

Ce qui devait être un court séjour me permettant de définir le problème s'est transformé en recherche-action. La CNESST m'a demandé de les aider à transformer deux aspects de la gouvernance : 1) établir des principes de gouvernance pour les équipes de travail automne de développement logiciel ; 2) réfléchir à la coordination de l'ensemble des départements impliqués dans les prestations électroniques de services (sécurité, infrastructures, service à la clientèle, etc.).

La recherche-action me permettra de combler la dissociation qui existe entre théorie et pratique. Cette approche à la recherche me permettra de générer des connaissances scientifiques utiles tout en m'attaquant à un problème managérial. J'irai donc au-delà d'une simple description, explication ou compréhension des phénomènes souvent associés à la recherche conventionnelle pour travailler étroitement avec l'organisation pour faire émerger de nouvelles théories par la pratique. La recherche se fait alors avec les gens et non pas sur les gens. À terme, j'espère que ma recherche me permettra d'esquisser des principes d'une gouvernance systématique et non prédictive.