

Agencement et transformation numérique des pratiques d'engagement en situation de crise : le cas du Gouvernement ouvert du Canada

Ivan E. Ivanov
Université d'Ottawa
iivanov@uottawa.ca

William Durbau
Université d'Ottawa
wdurb032@uottawa.ca

Daniel Robichaud
Université de Montréal
daniel.robichaud@umontreal.ca

Benoit Cordelier Ithurbide
Université du Québec à Montréal
cordelier.benoit@uqam.ca

Résumé

Cet article s'intéresse à l'agencement des pratiques d'engagement au sein du Gouvernement ouvert du Canada dans la foulée des transformations numériques pendant la pandémie de Covid-19. Notre recherche, qui s'inscrit dans l'approche fondée sur les pratiques et la communication constitutive des organisations, suit les étapes de l'analyse thématique et se penche sur les discours de cinq gestionnaires recueillis lors de treize réunions tenues en ligne suite à la directive du télétravail. Nos analyses montrent que la transformation numérique des pratiques d'engagement est un processus d'agencement qui va au-delà de l'intégration d'outils et de technologies numériques. La transformation numérique, influencée par des processus communicationnels oscillant entre *savoir* et *faire*, est marquée par l'émergence et le développement de savoirs permettant la facilitation de la communication en contexte numérique.

Mots-clés : Engagement, Pratique, Communication, Numérique, Agencement, Gouvernement ouvert

Abstract

This paper focuses on the entanglement of engagement practices of the Open Government of Canada in the wake of public organizations digital transformation during the Covid-19 pandemic. Embracing a practice-based research and constitutive communication of organizations approach, this paper follows the steps of thematic analysis of discourses of five managers collected from thirteen online meetings during remote working. Our findings show that the digital transformation of engagement practices is a process of *agencement* that goes beyond the integration of digital tools and technologies. Therefore, we highlight the way digital transformation of engagement practices is influenced by communicative processes oscillating between “knowing” and “doing”, alongside the development of knowledge enabling communication in a digital context.

Keywords: Engagement, Practice, Communication, Digital, Agencement, Open Government

Introduction

Nous nous intéressons ici aux pratiques d'engagement au sein du Gouvernement Ouvert du Canada et à l'adoption de technologies numériques pour des fins communicationnelles depuis que la pandémie de Covid-19 a altéré les pratiques professionnelles et a accéléré la mise en place de nouvelles procédures de travail. Le recours au télétravail comme modalité centrale du maintien des activités organisationnelles a été accompagné par la mobilisation accrue de technologies numériques. Leur usage de plus en plus ubiquitaire représente une grande partie de la transformation numérique des pratiques (Trittin-Ulbricht *et al.*, 2021), même si, selon certains auteurs, elle pose le risque du renforcement de la fracture numérique (*digital divide* dans le sens de Van Dijk, 2020), c'est-à-dire le renforcement de l'écart existant entre les personnes avantagées et désavantagées par Internet (Rogers, 2001), que ce soit en raison d'un manque de ressources, d'une littératie déficiente ou de considérations socio-économiques.

Les pratiques d'engagement renvoient ainsi à un ensemble d'activités génératrices au niveau individuel de relations et de connexions dont l'objectif est la transformation sociale, bénéficiant aussi bien aux organisations qu'aux acteurs (les autres organisations, les employés, les publics externes, etc.) avec lesquels elles s'engagent (Johnston et Taylor, 2018). En concevant l'engagement comme une relation d'ordre communicationnel, qui implique divers acteurs dans un processus participatif respectueux et multilatéral (Yang, 2018), la question à laquelle nous nous intéressons est de savoir comment la continuité des pratiques d'engagement des organisations publiques avec les citoyens est maintenue lorsqu'une crise perturbe l'organisation et tend à isoler les acteurs ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes intéressés aux modifications radicales de la pandémie sur les sociétés et les organisations ainsi que par les mutations des pratiques professionnelles que la crise a rendues difficiles à maintenir et à poursuivre. Nous avons étudié en situation de crise les discours des gestionnaires du Gouvernement Ouvert du Canada (GO) lors de rencontres virtuelles avec l'objectif de mieux comprendre le rôle qu'ont joué les technologies numériques dans la continuité des pratiques d'engagement pendant la pandémie provoquée par la Covid-19 (Ivanov, 2021). Nous arguons ainsi que la communication occupe une place centrale tant au niveau de la mise en relation des actions et des technologies qu'au niveau de la production et de l'échange de discours organisationnels qui dévoilent et justifient les savoirs et les motivations des acteurs en situation afin de maintenir les missions organisationnelles.

Nous positionnons d'abord cette recherche dans la lignée des approches fondées sur l'étude des pratiques (Gherardi, 2019b ; Plesner, Justesen et Glerup, 2018) et de la communication constitutive des organisations (Bouzon et Meyer, 2006 ; Ivanov, 2013). En suivant les étapes de l'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2021), notre méthodologie accorde tour à tour l'attention aux divers éléments participant

à l'agencement des pratiques : les composantes spatiale et temporelle ; la fracture numérique et les tensions suscitées par les divergences d'intérêt entre le GO et ses publics ; le chamboulement des modalités d'application de savoir-faire suscité par la transformation numérique et la solution adoptée par le GO pour y remédier. Finalement, nous discutons comment les pratiques d'engagement en contexte numérique émergent de l'agencement continu de différentes dimensions le composant.

1. L'agencement des pratiques d'engagement entre *faire et savoir*

Cette recherche étudie l'engagement du GO à travers l'approche fondée sur les pratiques (*practice based studies* dans le sens de Schatzki, 2005 et de Gherardi, 2019a). Celle-ci s'intéresse aux interactions et aux relations entre les organisations et les acteurs en tant que processus pragmatiques continus (Becker, 1960), qui lient les logiques institutionnelles aux savoirs locaux des acteurs découlant de leurs expériences et identités (Schatzki, 2017). Selon cette approche, le savoir relève davantage des capacités incarnées que des attributs cognitifs des acteurs (O'Leary et Sandberg, 2017), parce qu'il sous-tend et organise les activités professionnelles (Gherardi, 2021) à travers les activités routinisées des acteurs (Gherardi, 2001). Une pratique est descriptible en tant que processus d'entrelacement entre *savoir* (*knowing*) et *faire* (*doing*) dans une situation précise (Gherardi, 2018).

L'étude des pratiques découle de la tradition ethnométhodologique (Garfinkel, 2007) selon laquelle les descriptions faites par les acteurs ne se superposent pas simplement à leurs activités comme une représentation verbale, mais participent réflexivement à leur constitution et à leur intelligibilité. En décrivant leur quotidien au travail, les acteurs donnent un sens particulier aux expériences vécues et les rendent partiellement visibles et compréhensibles (*accountable*). Il est donc possible de comprendre à travers les discours des acteurs comment ceux-ci constituent leurs pratiques en temps réel et comment elles contribuent à l'émergence de leurs savoirs, ce qui extrait les pratiques de leur existence « tacite et à peine remarquable de la vie quotidienne » (Nicolini, 2009, p. 1392). Le discours renvoie en ce sens aux interactions permettant une description détaillée des pratiques des acteurs et rend observable le processus d'*agencement* des pratiques (Gherardi, 2021), c'est-à-dire l'imbrication particulière de différentes dimensions qui acquièrent une agentivité — une capacité d'agir — par leur connexion.

À l'instar des discours organisationnels, les technologies et les objets techniques participent aux processus d'agencement (Hutchins, 1994 ; Cooren, 2004, 2006 ; Chaudiron et Ihadjadene, 2010). La théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986 ; Latour, 1994a, 2007) stipule que le monde matériel (les objets) ne peut pas être réduit à l'inertie lorsqu'il s'agit de comprendre l'action (Latour, 1994b), parce qu'il introduit un degré d'incertitude et impose des détours non planifiés dans la trajectoire des

acteurs humains. Dans le cadre d'une transformation numérique, qui se réfère ici à un usage social de plus en plus étendu et important des technologies pour des fins communicationnelles, la théorie de l'acteur-réseau attribue ainsi aux objets techniques une place centrale dans le processus d'agencement des pratiques.

Toutefois, si l'agencement des pratiques se fait aussi en dehors de la sphère des discours, la visibilité que lui confère la communication et les interactions positionne le langage comme un des mécanismes centraux du maintien et de la reconstruction des pratiques professionnelles. La communication est tissée tant dans les discours et les messages officiels que dans les interactions et les conversations quotidiennes des acteurs (Taylor et Van Every, 2000, 2010). Elle facilite l'agencement des différentes dimensions des pratiques professionnelles, qui sont mises en place, activées, négociées et organisées par les acteurs et les objets techniques en situation.

Objectifs et questions de recherche

Nous souhaitons ainsi comprendre comment les différentes dimensions des pratiques d'engagement du GO s'agencent dans les discours des acteurs en situation de crise et comment le processus d'agencement agit sur la transformation numérique et le maintien des pratiques. Pour ce faire, nous répondons aux questions : Quelle influence la transformation numérique a-t-elle sur l'agencement des pratiques d'engagement du GO ? Comment la communication a-t-elle participé au maintien des pratiques d'engagement en contexte pandémique ?

2. Le cas du Gouvernement Ouvert du Canada

Le GO définit ses missions dans le cadre du développement des pratiques communicationnelles comme inclusives, transparentes et participatives, encourageant la responsabilité citoyenne dans les processus décisionnels gouvernementaux. Le Canada fait partie du Partenariat pour un Gouvernement ouvert (<https://www.opengovpartnership.org/>), initiative internationale qui regroupe 75 pays¹ travaillant conjointement au développement de gouvernances inclusives et transparentes. Le GO produit tous les deux ans un plan d'action national (PAN) sur la base d'un vaste processus de consultations publiques. Le PAN est conçu grâce à la collaboration entre le GO, la population canadienne et le Forum multi-intervenants (FMI), qui regroupe des membres de la société civile et du gouvernement canadien. Un rapport nommé « Ce que nous avons entendu » est produit suite aux consultations publiques, structurant les commentaires et les idées recueillis et agissant comme tremplin pour la réalisation du PAN. Parallèlement, le GO effectue d'autres activités d'engagement, telles que la publication de données ouvertes, des collaborations avec la société civile et des

¹ En date de décembre 2023.

programmes de développement interne qui développent des politiques « ouvertes » auprès des ministères et équipes gouvernementales.

Notre collaboration avec le GO s'est échelonnée de janvier 2020 à février 2021, principalement avec l'équipe « *Outreach & engagement* ». Au début de cette période, les consultations publiques effectuées par le GO pour élaborer le PAN étaient menées en personne. En mars 2020, l'état d'urgence sanitaire déclaré par le gouvernement canadien a imposé l'arrêt des consultations en personne, renvoyant les équipes du GO à la nécessité de repenser et réorganiser les liens existant avec les publics, ce qui a forcé le report de la publication du PAN à l'automne 2022.

Méthodologie

Suite à la pandémie et l'impératif de télétravailler, seulement des interactions en ligne (via Zoom) avec des gestionnaires du GO ont été possibles. Au nombre de cinq, nous leur avons attribué pour des raisons de confidentialité les noms de Jacques, Molly, Benoît, Kristine et Lola. Nous avons participé à treize réunions pendant lesquelles nous avons collecté leurs discours et nous avons observé la manière dont les gestionnaires, qui occupaient principalement des postes de direction et de supervision de l'équipe « *Outreach & Engagement* », décrivaient à travers leurs discours leurs pratiques professionnelles. Pour les fins de cet article, les discours de tous les gestionnaires sont pris en compte dans l'analyse thématique (nous y reviendrons) et uniquement les discours de Jacques, Molly et Kristine sont utilisés à titre d'illustration représentative.

Les réunions sur Zoom ont eu lieu sur une base bimensuelle et leur durée moyenne était de 35 minutes. Nous avons regroupé à travers les 135 pages de retranscription² les divers thèmes abordés par les gestionnaires : l'interruption des consultations en personne visant la mise en place du PAN ; les enjeux liés à l'élaboration de solutions permettant le maintien de l'engagement avec les citoyens et les autres publics du GO ; le rôle de la communication dans les pratiques d'engagement ; l'état des connaissances et du savoir-faire des employés du GO quant aux usages des technologies numériques ; les délais dans la constitution du PAN et les relations entre le GO et les autres départements du Gouvernement canadien.

Nous avons suivi les étapes de l'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2021) et abordé le discours des gestionnaires comme une activité discursive génératrice de savoirs situés et distribués, qui émerge et se déroule dans les interactions entre acteurs humains et objets techniques. Ceci se décèle au niveau des regroupements thématiques relatifs à la manière dont les gestionnaires décrivent les différentes dimensions de leurs pratiques et donnent sens à leurs connaissances émergentes. Bien que l'analyse thématique délocalise et décontextualise fondamentalement les connaissances des acteurs, comprendre le processus d'agencement des pratiques permet de restituer leur caractère situé. L'analyse des données vise donc à décoder quelles dimensions

² Traitées dans le logiciel Word, police Times New Roman, taille 11, simple interligne.

ont été impliquées dans l'agencement des pratiques, en tenant à la fois compte des descriptions que les gestionnaires en font et de leur présence observable dans l'organisation étudiée. L'analyse souhaite ainsi faire ressortir comment le *savoir du faire* est lié au *faire du savoir* lors de la mise en acte discursive des pratiques d'engagement par les gestionnaires.

3. Spatialité en mouvance et temporalité élastique

L'analyse thématique révèle, tout d'abord, que la transformation numérique de pratiques d'engagement du GO en situation de crise s'effectue au niveau des dimensions spatio-temporelles pour ce qui relève de la planification et de la finalisation du PAN ainsi que de la délocalisation des échanges et des consultations publiques en personne. L'utilisation de plateformes et de technologies numériques pour des fins communicationnelles n'était pas étrangère au GO avant la pandémie de Covid-19, mais avec la crise, les gestionnaires développent le sentiment qu'elle est inévitablement liée au maintien de l'engagement avec les publics.

Après deux mois de télétravail depuis le début de pandémie, Jacques explique : « *we've never done it [engaging] so digitally before and it's only gonna get more and more digital as time goes on. We can see that.* ». Avec la pandémie, de nombreuses activités, telles les consultations publiques pour le PAN et les ateliers de travail avec les citoyens, s'effectuent sur les plateformes numériques (Zoom et Microsoft Teams principalement), réduisant au strict minimum les déplacements physiques. Au-delà du cadre légal qui interdit le travail et les échanges en personne, les bâtiments et les locaux du GO qui autrefois servaient de lieux de rencontre et de communication avec les publics sont inaccessibles et perçus comme source de danger imminent. Les lieux physiques sont vus comme un risque pour les acteurs, puisqu'ils favorisent la prolifération d'un danger — un virus — sur lequel peu de connaissances existent. L'utilisation de technologies numériques s'impose très rapidement d'elle-même et acquiert un statut plus sécuritaire. La perception de sécurité attribuée aux espaces de travail numériques concourt à la relocalisation des pratiques vers les technologies autant qu'à leur massification.

Le changement brusque des interactions entre les gestionnaires et les publics modifie fondamentalement la dimension spatiale des pratiques d'engagement. À ce niveau, les technologies numériques agissent de deux façons différentes. D'une part, elles représentent des espaces numériques pouvant adopter différentes formes selon les exigences de la situation et des employés et, d'autre part, elles se structurent grâce à des composantes communicationnelles et non pas architecturales. Ceci offre aux employés la possibilité de générer des sites d'interaction virtuels où la distance et la séparation physiques entre les interlocuteurs ne constituent pas un danger, bien qu'elles freinent certains aspects communicationnels. Les technologies numériques représentent ainsi une barrière relationnelle, car même si elles facilitent la continuité des pratiques d'engagement, elles limitent dans un même temps les avantages de la

communication corporelle et non verbale, essentiels pour les pratiques d'engagement du GO selon les gestionnaires.

« We can talk but it's not the same type of sympathetic and empathetic engagement and discussion that you're having in terms of what your needs are, how you feel, how this is impacting you. It's somewhat disconnected [...]. » (Jacques)

Jacques affirme qu'il serait ardu d'établir une relation interpersonnelle dans les espaces numériques similaire à celle vécue dans les sites physiques, cette dernière étant qualifiée par le gestionnaire comme « sympathique » et « empathique », propice à l'établissement d'un rapport de confiance essentiel au maintien de l'engagement. Sans proximité physique des interlocuteurs, il serait plus difficile d'exprimer « comment on se sent » (« *how you feel* »). Si les pratiques d'engagement s'effectuent uniquement via les plateformes numériques, une distance émotionnelle, liée à une co-présence machinique plutôt que physique des interlocuteurs, s'installerait.

Le passage quasi exclusif vers l'usage de technologies numériques pour des fins d'engagement altère ainsi les délais de la production du PAN. La temporalité des pratiques se voit directement affectée par la spatialité transformée du télétravail. Les gestionnaires notent de nombreux retards et interruptions des pratiques d'engagement lors de la pandémie. C'est le cas des consultations publiques en personne permettant de produire le PAN, qui sont interrompues en raison de l'interdiction de rencontrer les publics sur place. D'autres missions essentielles du GO sont aussi affectées. Le développement de *suggested data sets* (données ouvertes assemblées à la demande des citoyens et diffusées sur le portail en ligne du GO) est mis en pause, la priorité étant donnée à la diffusion de données de santé publique servant à informer et protéger le public contre la Covid-19.

« We've refocused everything [on] internal. So we are engaging with the Multi-Stakeholder Forum [MSF] [...] So that is the only consultation, and I use that very loosely in terms of how we're gonna address this Covid[-19] stuff. But in terms of developing an action plan, full stop. Nothing moving forward—we've even stopped pushing departments on their requirements for the existing National Action Plan, which they should have met their commitments for by June. » (Jacques)

La temporalité des pratiques est marquée par l'incertitude puisque la durée de réalisation des activités est plus difficile à planifier et relève de facteurs incontrôlables. Il est évident qu'une crise aussi imprévue et prolongée que celle provoquée par la Covid-19 impose de nombreuses interruptions des pratiques d'engagement. Les efforts des gestionnaires sont concentrés sur un nombre réduit d'activités alors qu'ils font face à des difficultés pour maintenir l'engagement avec les citoyens. Ils recentrent (« *refocus* ») leurs missions et objectifs pour accorder une plus grande priorité aux acteurs institutionnels internes et externes tels que les autres ministères gouvernementaux, la société civile et le FMI.

Du point de vue de la temporalité des pratiques, les perturbations, les altérations et les ralentissements vécus sont, d'autre part, tempérés par certains phénomènes accélérateurs, qui favorisent la mise en place de rétroactions plus rapides des publics du GO :

« ... the truth is, there's a lot of advantages with technology that we're gonna capitalize on. Such as that almost real time feedback loop. In consultations past, when you'd go across the country, you'd engage in people, there'd be this massive data collection so people would be taking notes and furiously scrambling to capture everything and capture as much of the conversation as possible then would go back. The team of analysts would sit down, structure it, categorize it, come up with a response and then eventually, a kind of a "what we heard" of a feedback loop would be created. With technology and digital engagement, you can do that a lot faster which is kind of nice. » (13 mai)

Jacques souligne que par le passé, la production du rapport « Ce que nous avons entendu », qui est une étape préliminaire du PAN, s'appuyait sur l'analyse fastidieuse d'une masse de données produites manuellement sur papier (« *furiously scrambling* »). Suite à leur réception, qui nécessitait plus de temps en raison du traitement manuel et du transport des formulaires imprimés, cette analyse devait engager sur le terrain des consultations toute une équipe d'experts pendant une période prolongée. L'usage de plateformes numériques pour la collecte, la compilation, la structuration et la catégorisation des données ouvertes a renforcé la conviction des gestionnaires qu'ils peuvent effectuer plus rapidement le traitement des données recueillies, ce qui permettrait en retour une capacité de rétroaction encore plus rapide.

Dans le contexte d'interruption et de réorganisation des consultations publiques du PAN grâce aux technologies numériques, les dimensions spatiale et temporelle contribuent à l'agencement des pratiques d'engagement, à la fois en ralentissant et en accélérant les activités et les processus organisationnels. Les plateformes de communication et d'engagement à distance fournissent des espaces plus sécurisés pour mener à bien les consultations publiques, rendant le traitement des données et la rétroaction plus rapides qu'avant la pandémie, mais excluent aussi certains publics qui n'y ont pas accès ou qui ne possèdent pas les connaissances pour s'en servir.

4. Fracture numérique et intérêts divergents

Malgré le sentiment partagé par les gestionnaires d'une capacité à traiter les données des consultations publiques plus rapidement, l'utilisation accrue de technologies numériques complexifie la communication avec les citoyens. La transformation numérique des pratiques d'engagement du GO renvoie ainsi à la manière dont les relations et les pratiques sont agies en fonction de l'accès aux ressources dont disposent les acteurs et de leur intérêt variable à collaborer — ou non — avec le GO en contexte de crise.

Pour de nombreux citoyens qui ne possèdent pas de compétences ou de ressources suffisantes, communiquer avec le GO et s'engager à collaborer dans le cadre du PAN s'avère difficile. L'inégalité d'accès aux ressources et aux technologies se voit renforcée avec la pandémie. La fracture numérique, qui articule ici l'écart entre les personnes avantagées et désavantagées par Internet, est associée dans les discours des gestionnaires au décalage entre les milieux ruraux, techniquement moins bien équipés, et les centres urbains, auxquels ils attribuent l'ubiquité technologique :

« So if we're fully digital, how do we get to connect with the communities and the individuals that are at most in need of communicating with the government, that might not have the opportunity, very rural settings where Internet connection is not always great, disenfranchised, or those impacted socio-economically that might not have the, you know, 15 devices, like we're walking around with our phones and our tablets, everything to stay connected. » (Jacques)

Les gestionnaires sont sensibles aux inégalités de l'accès aux technologies numériques, mais peinent à trouver des mesures qui favoriseraient aussi bien l'inclusion de ces populations que le respect des contraintes posées par les directives sanitaires. L'exclusion de certaines populations marginalisées est amplifiée par les problèmes récurrents d'accessibilité. À cause de l'éloignement géographique et du faible développement de l'infrastructure technologique, il est difficile pour certaines populations au Canada d'accéder à Internet. La fracture numérique entrave les efforts du GO d'être pleinement inclusif, mais accentue sensiblement la valeur qu'ils accordent à une inclusion qui leur paraît plus fuyante.

Au manque de ressources techniques et technologiques s'ajoutent des facteurs internes qui témoignent d'un intérêt variable à s'engager dans les consultations du PAN de la part de la population en général. Cette dimension, sensiblement présente dans le processus d'agencement des pratiques d'engagement, est vécue par les gestionnaires comme un facteur défavorable aux consultations publiques, notamment à cause de son influence sur la dimension temporelle. Le manque d'intérêt retarderait davantage les consultations publiques et appauvrirait les rétroactions des citoyens permettant de constituer le PAN.

« I would argue that in the case of things like Open Government, it is not people who are on the other side of the Digital Divide who would be coming in person anyway because they have like pretty critical life concerns, most of the time, that they are concerned with. So they are not necessarily the types of folk who would attend any type of public consultation [...] So, while we will do our best to be as welcoming as possible, especially for folks in the north, like you saw in the notes on the Digital Divide, it's a real and present problem that there's not enough bandwidth in the North to do anything. And some people there don't even have telephones yet, like a landline telephone. So, it is problematic. » (Kristine)

En plus de ressources matérielles déjà considérées insuffisantes, la pandémie suscite de nouveaux problèmes auxquels les populations marginalisées sont confrontées, notamment l'accès aux services publics et aux aides financières gouvernementales (principalement sous la forme d'une prestation canadienne d'urgence – PCU). La conjonction du manque de ressources et du contexte pandémique crée des conditions propices au renforcement du désintérêt des citoyens à l'égard des consultations publiques. Les gestionnaires soulignent tout de même qu'il ne s'agit pas d'une réticence généralisée à s'engager ni d'ailleurs d'un refus de communiquer avec le GO. Ce désintérêt reflète surtout la politique gouvernementale de priorisation des objectifs en contexte pandémique, en mettant au second plan les missions et les activités du GO pour centraliser les efforts des ministères à l'apport d'une réponse coordonnée à la pandémie.

La transformation numérique des pratiques d'engagement pendant les premiers mois de la pandémie de Covid-19 occasionne ainsi des tensions au sein même du gouvernement canadien. Molly explique que :

« L'équipe de Digital Change [...] vit le même traumatisme que l'équipe de Gouvernement ouvert, à essayer d'être des agents de changement au sein d'une grosse machine qui ne veut pas nécessairement changer, qui est habituée à faire les choses de la même façon, avec une haute gestion qui ne comprend pas bien cette nouvelle façon d'opérer. Certains le comprennent, j'en pense, j'en dirais peut-être [que] les sous-ministres le comprennent, mais en dessous de ça, y'a une réelle incompréhension puis même une mauvaise volonté d'être de notre côté ouvert et de leur côté d'être numérique, puis ça se rejoint beaucoup. »

La modification des normes de travail influencée par la transformation numérique des pratiques n'est pas perçue de la même manière par la haute administration et les instances politiques gouvernementales, d'une part, et les équipes du GO d'autre part. Le discours de Molly est traversé par des formulations teintées de frustration à l'égard de ce qu'elle considère comme une machine peu moderne, réfractaire à l'idée d'appuyer et de suivre la transformation numérique et de distribuer des données ouvertes. Elle admet toutefois que le GO est peut-être trop « missionnaire » ou « évangéliste » dans sa manière d'approcher les autres instances du Gouvernement canadien. Vouloir forcer l'intégration de changements organisationnels dans un contexte de crise occasionne au contraire l'apparition de frictions ralentissant ces mêmes changements. La dimension politique de l'agencement des pratiques d'engagement reflète les différentes logiques institutionnelles qui agissent sur les missions essentielles du GO et sur les consultations publiques du NAP, en particulier. Au niveau des acteurs gouvernementaux, cette dimension est traversée par des intérêts divergents quant à la place que doivent occuper les technologies numériques dans la communication avec les citoyens pour des fins d'engagement public.

L'agencement des pratiques d'engagement est ainsi marqué par des tensions sociales, politiques et institutionnelles. Face au manque d'intérêt mutuel et partagé

des instances gouvernementales et des populations marginalisées, les pratiques d'engagement en contexte numérique sont mises à mal et ne favorisent nécessairement pas les consultations publiques du PAN.

5. Agencer le savoir et le faire par la communication

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, la transformation numérique des pratiques d'engagement met en évidence le manque de compétences, de savoir-faire et de formation des membres des équipes du GO. Avant la pandémie, les employés du GO possédaient, selon Jacques et Kristine, les compétences nécessaires pour mener à bien les consultations publiques et livrer dans les délais impartis le nouveau PAN. La pandémie et le manque de préparation pour utiliser les plateformes numériques changent la donne. Karine livre quelques illustrations des qualités professionnelles requises, notamment l'« écoute active », l'« ouverture » (à l'information, à la rétroaction), « être capable de faciliter des discussions » et de « créer un environnement [de discussion] sécuritaire », l'« extraversion », la « connaissance des systèmes gouvernementaux », les « aptitudes analytiques », de même que des « compétences techniques ». Ces qualités renvoient à la manière dont les gestionnaires voient les pratiques de l'engagement publiques, qui sont bâties au fil des activités courantes depuis plusieurs années. La description réflexive de ces qualités, qui se fait à travers les discours des gestionnaires, incarne une des dimensions de l'agencement — les compétences professionnelles — qui contribue à l'organisation et à la réalisation des consultations publiques du PAN grâce à une certaine expertise spécifique.

La généralisation du télétravail et les premières expériences en demi-teinte d'utilisation de technologies pour mener à bien les consultations publiques chamboulent les modalités des compétences et du savoir-faire au travail. Les employés sont confrontés à la nécessité de se faire techniciens pour mitiger les problèmes techniques que suscite l'usage de plateformes nouvellement mobilisées alors qu'ils ne possèdent que peu — ou pas du tout — de connaissances pour les utiliser. Face à ces transformations auxquelles ils ont du mal à s'adapter, les gestionnaires font état de l'incertitude qui marque la communication et les interactions avec les publics. Plutôt que d'être effectuée dans le cadre d'une activité planifiée et organisée en amont, la formation des salariés s'intègre en grande partie au fil des activités courantes. Sans un plan existant de formations dispensées avant la pandémie, les gestionnaires et les membres de leurs équipes s'adaptent en cours de route en suivant une logique d'improvisation, inventant des solutions qui alimentent leur savoir-faire et sont ajustées tout au long des interactions. Malgré son caractère aléatoire, le processus d'apprentissage auquel cette improvisation participe facilite le développement et le transfert de savoirs.

« we're very lucky that in our line of work, innovation and experimentation is very supported. So we're gonna be able to try things. And if it doesn't work, pivot and

shift and take a very agile approach to how we're going to do this and grow and mainstream Open Government. » (Jacques)

En qualifiant d'« agile » l'approche du GO, Jacques souligne l'importance attribuée par les gestionnaires à l'apprentissage. Les membres de leurs équipes expérimenteraient avec les savoirs déjà acquis, mais ces derniers s'avèrent inadaptés au nouveau contexte, ce qui nécessite une adaptation ou bien le développement de nouveaux savoirs. L'innovation dont Jacques parle est bien le fruit de l'apprentissage émergent, qui est aussi un processus instable nourri par l'inconnu. L'incertitude à laquelle la transformation numérique confronte les employés devient un moteur pour agir sur cette innovation. De nombreuses activités sont rapidement mises en place pour répondre à l'inconnu, en mobilisant la communication pour faciliter et accroître l'entérinement de ce qui a été innové. Par exemple, les courriels et les webinaires représentent déjà au niveau interne des sites de communication privilégiés. L'usage de technologies numériques, renforcé avec la pandémie, met en relief leur statut de bassins privilégiés d'émergence de connaissances collectivement constituées, dans lequel les employés et les gestionnaires puisent des idées afin de générer et formaliser de nouvelles pratiques, tout en renforçant celles déjà existantes. Kristine clarifie :

« All of our experiments we are gonna talk about at the Public Engagement Community of Practice Meeting coming up this fall. So, whatever we know at the time when that meeting is scheduled we will tell people, and then people can follow up with us. So everything that we're learning, we're sharing, which can benefit the broader community of engagement practitioners. » (2 septembre)

La transformation numérique des pratiques engage un rapport étroit entre *savoir* et *faire*. Cette circularité du partage de connaissances décrite par Kristine se fait en situation, à travers les interactions entre les employés (« *talk [...] tell [...] follow up* » ; « *learning [...] sharing* »). Le partage de connaissances forme une activité qui rend possible l'émergence de nouvelles pratiques à l'intérieur même de la « communauté des praticiens de l'engagement » (« *community of engagement practitioners* »). Au fil du temps, le *faire*, porté par les improvisations et les ajustements dans la situation marquée par l'incertitude et le manque de préparation, devient *savoir* collectif et entrouvre la voie à une transformation transitoire du savoir-faire des membres du GO. Dans ce contexte, le développement du savoir-faire des pratiques s'inscrit pleinement dans le processus communicationnel, qui relie le GO et ses publics. En tant que dimensions de l'agencement des pratiques d'engagement du GO, le *savoir* et le *faire* sont perpétuellement en état transitoire ; s'alimentant toujours mutuellement, ils ne sont jamais figés.

Conclusion

Nous avons exploré dans cet article la transformation numérique des pratiques d'engagement du GO pendant la pandémie de Covid-19 à travers le prisme de leur agencement (Gherardi, 2021), avec l'objectif de comprendre comment elles ont été maintenues malgré l'interruption des consultations publiques du PAN. Nos résultats ont démontré que les pratiques d'engagement sont agies en fonction de différentes dimensions d'ordre humain et technique entrelacées, dont la connexion forme des processus aléatoires plutôt que des états stables qui reflètent des transformations achevées. En partant de l'impératif de la transformation numérique, considérée par les gestionnaires du GO comme la seule voie possible de continuation des consultations publiques du PAN, nous sommes arrivés à la conclusion qu'elle nourrit les pratiques d'engagement non pas par le biais de l'usage des technologies numériques pour des fins communicationnelles, mais à travers le processus d'entrelacement de différentes dimensions sociales et organisationnelles qui contribue au maintien des pratiques pendant la pandémie. Le tableau 1 synthétise la manière dont la transformation numérique est opérée à travers l'agencement des différentes dimensions des pratiques d'engagement.

Transformation numérique	Agencement des pratiques	Dimensions d'agencement
L'instauration du télétravail avec la pandémie	<ul style="list-style-type: none"> – Les pratiques sont relocalisées dans des espaces numériques désormais perçus comme plus sécuritaires – Le réseau des publics du GO est élargi, mais – L'accès limité au réseau Internet des populations marginalisées les isole et accentue la fracture numérique 	<ul style="list-style-type: none"> – Spatiale – Relationnelle – Fracture numérique
Généralisation de l'usage des technologies et des plateformes numériques pour des fins d'engagement depuis la pandémie de Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> – La minimisation de la communication en personne limite l'empathie et augmente la distance émotionnelle – Les technologies donnent l'impression d'un traitement plus rapide des données et d'une communication plus fluide avec les publics 	<ul style="list-style-type: none"> – Émotive – Temporelle
Les différentes perceptions sur l'usage des technologies et les intérêts divergents entre les acteurs exacerbent la transformation numérique	<ul style="list-style-type: none"> – Manque d'intérêt pour certaines populations, préoccupées par la gestion de problèmes pressants (sanitaires et économiques) – La mise en acte des pratiques est ralentie par des frictions entre le GO et d'autres équipes gouvernementales, moins enclines à la transformation numérique 	<ul style="list-style-type: none"> – Intérêt/Désintérêt – Politique
Les technologies rendent certaines compétences inadaptées aux pratiques	<ul style="list-style-type: none"> – Un apprentissage commun et collectif, ancré dans l'engagement et la communication, est privilégié – L'incertitude et l'expérimentation deviennent des moteurs plus importants du développement des pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> – Professionnelle (liée aux compétences) – Expérimentale

Tableau n°1. Influence de la transformation numérique sur l'agencement des pratiques d'engagement

L'apport des technologies numériques pour le maintien des pratiques d'engagement n'est pas niché dans leurs bienfaits et effets positifs sur le GO. Nos analyses ont révélé que les différentes dimensions sont à la fois constructives et destructives, inclusives et exclusives, accessibles et obstruées, accélérantes ou décélérantes. Ce qui importe est qu'elles agissent continuellement sur les pratiques d'engagement, car elles organisent les interactions entre les gestionnaires, les membres de leurs équipes et les technologies numériques. De ce point de vue, l'agencement des pratiques d'engagement est organisant des consultations publiques du NAP. Par exemple, la dimension expérimentale, qui décrit la manière dont les gestionnaires improvisent et bricolent pour ajuster les outils ou inventer des solutions transitoires, est constructive de la continuation des pratiques en temps de crise grâce aux interactions et à la communication, même si un grand nombre de solutions technologiques initialement introduites et mises en place sont abandonnées par la suite. La réussite ou l'échec des plateformes et des logiciels expérimentés ne représentent pas les facteurs qui nourrissent les pratiques d'engagement. En revanche, la dimension expérimentale organise les équipes éloignées par la pandémie et désorganisées par l'état d'urgence, qui ont interrompu leurs missions et activités habituelles et ont plongé dans l'inconnu.

La communication se trouve au centre du processus d'agencement des pratiques, parce qu'elle facilite l'articulation des différentes dimensions et agit ainsi sur la continuité des pratiques. Nous sommes menés ici par l'idée que la transformation numérique des pratiques ne s'effectue pas sur la base de la seule adoption (planifiée ou non) des technologies et des outils : elle renvoie, au contraire, au réagencement aléatoire et instable de ces différents éléments par les interactions et les discours lorsqu'elle repose sur une volonté partagée par les acteurs à mettre en œuvre cette transformation.

Nonobstant, au vu du manque d'entente sur une volonté des acteurs d'œuvrer dans le sens de la transformation numérique au sein du GO, sa mise en place progressive a eu une influence déterminante sur les pratiques. Au regard de l'insuffisance des ressources matérielles et des compétences professionnelles des acteurs au début de la pandémie, les gestionnaires sont menés à chercher du soutien et de l'aide auprès des instances gouvernementales et de ses partenaires institutionnels et publics. La communication entre les acteurs joue alors le rôle de vecteur d'apprentissage et de savoir-faire professionnel, car elle structure les savoirs confrontés au contexte de leur mise en application.

Nous soutenons ainsi que les pratiques d'engagement émergent à travers la communication lorsque ce qui a été appris par les acteurs est partagé et structuré de manière à résoudre les interrogations difficiles et exacerbées par la pandémie et la crise. Penser les pratiques d'engagement implique dès lors une confrontation avec l'inconnu en situation de crise, dans laquelle les acteurs improvisent et expérimentent pour maintenir et continuer les pratiques d'engagement par la voie de la transformation numérique.

Bibliographie

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Bouzon, A. et Meyer, V. (2006). *La communication organisationnelle en question*. L'Harmattan.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Chaudiron, S. et Ihadjadene, M. (2010). De la recherche de l'information aux pratiques informationnelles. *Études de communication*, 35, 13-30. <https://doi.org/10.4000/edc.2257>
- Cooren, F. (2004). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373–393. <https://doi.org/10.1177/1350508404041998>
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. Dans F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. Van Every (dir.), *Communication as organizing. Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 81-100). Routledge.
- Garfinkel, H. (2007). *Recherches en ethnométhodologie* (traduit par M. Barthélémy, B. Dupret, J.-M. de Queiroz et L. Quéré ; 2^e éd.). Presses universitaires de France.
- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, 54(1), 131–139.
- Gherardi, S. (2018). Practices and knowledges. *Teoria e Prática em Administração*, 8(2), 33-59. <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i2S-38857>
- Gherardi, S. (2019a). Practice as a collective and knowledgeable doing. *Universität Siegen: SFB 1187 Medien der Kooperation 2019 (SFB 1187 Medien der Kooperation – Working Paper Series 8)*. N.P. <https://doi.org/10.25819/ubsj/40>
- Gherardi, S. (2019b). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods* (2^e éd.). Edward Elgar Publishing.
- Gherardi, S. (2021). A posthumanist epistemology of practice. Dans C. Neesham, M. Reihlen et D. Schoeneborn (dir.), *Handbook of philosophy of management* (pp. 1–22). Springer.
- Hutchins, E. (1994). Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses. *Sociologie du travail*, 36(4), 451-473.

- Ivanov, I. (2013). Communiquer et agir en commun : le cas d'un journal interne instrumentalisé. *Communication & Organisation*, 43, 213-226. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4231>
- Ivanov, I. (2021). *La communication de crise à l'ère du numérique. Stratégies, processus et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Johnston, K. A. et Taylor, M. (dir.) (2018). *The handbook of communication engagement*. John Wiley & Sons.
- Latour, B. (1994a). Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail*, 36(4), 587-607.
- Latour, B. (1994b). On technical mediation. Philosophy, sociology, genealogy. *Common Knowledge*, 3(2), 29-64.
- Latour, B. (2007). *Changer de société, refaire de la sociologie* (traduit par N. Guilhot et révisé par l'auteur). La Découverte.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: Studying practice by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418. <https://doi.org/10.1177/0170840609349875>
- O'Leary, J. et Sandberg, J. (2017). Manager's practice of managing diversity revealed: A practice-theoretical account. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 512-536. <https://doi.org/10.1002/job.2132>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5^e éd.). Armand Colin.
- Plesner, U., Justesen L. et Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1176-1190. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0257>
- Rogers, E. M. (2001). The digital divide. *Convergence*, 7(4), 96-111.
- Schatzki, T. (2005). The sites of organization. *Organization Studies*, 26(3), 465-484.
- Schatzki, T. (2017). Practices and people. *Teoria e Prática em Administração*, 7(1), 26-53. <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2017v7i1-32735>
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization. Communication as site and surface*. Lawrence Erlbaum.
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2010). *The situated organization. Case studies in the pragmatics of communication research*. Routledge.

- Trittin-Ulbricht, H., Scherer A. G., Munro, I. et Whelan, G. (2021). Exploring the dark and unexpected sides of digitalization: Toward a critical agenda. *Organization*, 28(1), 8–25. <https://doi.org/10.1177/1350508420968184>
- Van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. John Wiley & Sons.
- Yang, A. (2018). Conceptualizing strategic engagement. A stakeholder perspective. Dans K. A. Johnston et M. Taylor (dir.), *The handbook of communication engagement* (pp. 221–229). John Wiley & Sons.