

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PERMETTRE LA RÉGULATION CONJOINTE DES DIFFÉRENTS NIVEAUX
ORGANISATIONNELS : L'APPORT D'UN DISPOSITIF DE GESTION AU
TRAVAIL DES GESTIONNAIRES

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT INTERDISCIPLINAIRE EN SANTÉ ET SOCIÉTÉ

PAR

MARTIN CHADOIN

NOVEMBRE 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La thèse de doctorat est un exercice paradoxal. Elle est censée représenter le fruit d'une réflexion individuelle alors qu'en fait, elle se construit dans les nombreuses interactions que l'on entretient avec les personnes qui nous entourent. À vrai dire, sans ces interactions, ce travail-là n'aurait pas été possible.

Je vais commencer par adresser mes remerciements aux membres de mon jury qui ont bien accepté de lire, commenter et évaluer mon travail. Tout d'abord, merci à Marie Bellemare. Je suis très honoré de pouvoir compter la figure très importante que tu es pour l'ergonomie francophone parmi les membres de mon jury d'évaluation et j'espère que je serai à la hauteur. Ensuite, merci à Johann Petit. On se connaît depuis longtemps, toi et moi, puisque tu as participé très activement à ma formation initiale d'ergonome, il y a de ça 10 ans. T'avoir sur mon jury, c'est une façon de boucler la boucle, et d'espérer en ouvrir une autre, où nous pourrions travailler ensemble. Finalement, merci à Annie Camus. Merci d'avoir accepté d'être sur mon jury de thèse, et de m'avoir encouragé à déposer ma candidature au poste de professeur en organisation du travail, qui fait que nous sommes maintenant collègues.

Ensuite, je souhaiterais adresser des remerciements à mes deux directrices (préférées!) : Nicole Vézina et Henriette Bilodeau. Je vous remercie du fond du cœur pour tout le soutien que vous m'avez donné pendant ces sept années, ainsi que pour l'autonomie et la liberté que vous m'avez laissées. Vous m'avez suivi sans trop me poser de questions lorsque j'ai changé de sujet en 2014, alors que rien d'autre n'était assuré. Vos commentaires et évaluations ont toujours été bienveillants, tout en me poussant à aller plus loin. Merci, car sans vous, rien de tout cela n'aurait été possible.

Je tiens aussi à remercier la personne clé qui m'a permis de réaliser le deuxième projet de cette thèse de doctorat : Benoit Zittel. Sans toi Benoit, je n'aurais pas eu un terrain de recherche aussi fort pour soutenir mon travail doctoral. Sans toi, je n'aurais pas eu tous ces réflexions et questionnements sur le métier et le monde du travail en général. Si j'ai réussi à devenir professeur aujourd'hui, c'est parce que tu m'as permis d'entrevoir toute la pertinence d'un ergonome en gestion. Merci.

On continue le train des mercis avec quatre personnes qui ont une place toute particulière dans mon cœur. La première, c'est Valérie. Merci de m'avoir accompagné au quotidien pendant toute la période (ou presque) de mon doctorat. Tu m'as vu dans les bons moments, dans les moins bons moments, dans les moments marrants, dans les moments tristes. Merci, Valérie, car si j'ai grandi dans mon travail doctoral, c'est en grande partie grâce à toutes ces discussions que nous avons eues (et Dieu sait qu'on en a eu, on la ferme jamais) sur tout et n'importe quoi. Je suis content et honoré de te compter parmi mes amis proches. La deuxième, c'est Sarah. Depuis les premiers jours de notre rencontre, en deuxième année de Master, jusqu'à aujourd'hui, nos chemins se croisent et se recroisent. Tu es une des personnes les plus brillantes que je connaisse, et discuter avec toi est un privilège que je suis bien heureux d'avoir. La troisième, c'est Olivier. Olivier, on se connaît depuis presque 20 ans. Depuis tout ce temps, on ne se lâche pas, malgré la distance (et tes aspirations de rocker). Même si tu aimes beaucoup trop les statistiques à mon goût, nos échanges et ton soutien m'a permis de passer à travers de nombreux coups de mou, et me permettront encore (je l'espère) de le faire. Finalement, la quatrième, c'est Alexis. Cela fait aussi un petit moment que l'on se connaît toi et moi. Je ressors toujours de nos discussions enrichi. Tu as été d'un grand soutien pendant tout ce processus, et je tiens à te remercier pour cela.

Il y a aussi de nombreuses personnes qui évoluent dans la sphère académique que j'ai la chance de pouvoir compter parmi mes amis, et qui ont participé, par leurs douces

paroles ou leurs réflexions, à me faire avancer dans mon cheminement doctoral. Merci Bénédicte, ma partenaire de doc, mon ergonome passionnée préférée. Merci Patricia, mon amie et ma collègue des derrières de salle des vendredis d'auxiliariat. Merci, Élise, toujours prompte à me donner du soutien et de bons conseils. Merci Mélanie, Jessica, Richard, Agnès, et les autres collègues du doctorat. Aussi, un petit merci particulier à ces deux ergonomes entrés dans ma vie ces dernières années, Vanessa et Garrick. À votre tour d'en chier maintenant, je serai toujours là pour répondre à vos appels et vous dire : « allez, viens on va boire un coup et en parler ».

D'autres personnes ont marqué, marquent et continueront de marquer le rythme de mes journées. C'est grâce à toutes ces personnes que j'ai eu l'état mental nécessaire pour tenir ces sept années d'incertitude et de précarité. Merci à vous Émilie, Michael, Gabriel, David, Audrey-Anne, Vanessa, Alex, François, Katheline et d'autres encore que j'oublie peut-être (mais je commence à fatiguer un peu là, vous m'excuserez).

Je n'oublie certainement pas tous mes collègues et amis français, qui n'ont eu de cesse de prendre de mes nouvelles et de nourrir mes réflexions. Merci Loïc, Yann, Sabine, Jean-Bernard et Laurène. J'ai bien hâte de vous recroiser au détour de vacances bien méritées.

Et finalement, je tiens à remercier d'un merci gigantesque les membres de ma famille. Stéphane et Catherine d'abord, mes parents. Sans vous, je ne serais pas là. Vous m'avez toujours donné la possibilité de faire ce dont j'avais envie, d'aller où je voulais aller, sans me freiner ni me mettre de barrière. Sans cela, je ne serai pas là où je suis en ce moment. Je vous remercie pour tous les sacrifices que vous avez faits. Ce doctorat, je vous le dédie, car c'est grâce à vous qu'il a été possible. Je vous aime. Aurore, ma sœur. J'admire ta force et ton courage. Tu es une source d'inspiration, et je tiens à te dire que je t'aime, que je te remercie et que j'ai hâte de te voir.

Ce que je propose dans les pages qui suivent, c'est de reconsidérer la condition humaine du point de vue de nos expériences et de nos craintes les plus récentes. Il s'agit là, évidemment, de réflexion et l'irréflexion me paraît une des principales caractéristiques de notre temps. Ce que je propose est donc très simple : rien de plus que de penser ce que nous faisons.
(Hannah Arendt, 1961)

AVANT-PROPOS

Cette thèse interdisciplinaire contient trois articles scientifiques. Le premier a été publié dans la revue *Perspectives interdisciplinaires sur la santé et le travail* en 2016, tandis que les deux autres ont été envoyés aux revues *Management International* et *Relation Industrielles*, où ils sont en cours de révisions. Le premier chapitre de ce manuscrit présente la problématique de recherche, et établit un lien entre les transformations contemporaines du travail et l'apparition d'une nouvelle figure managériale : celle d'un gestionnaire dont le travail est empêché, ce qui favorise l'apparition de silence organisationnel. Le deuxième chapitre étaye ce constat à travers un cadre théorique, celui de la Théorie de la régulation sociale, auquel nous rattachons le concept de travail. En traitant tour à tour de ce qu'est théoriquement une organisation, le travail opérationnel, le travail gestionnaire et le travail stratégique, nous en venons à constituer trois questions de recherche nous permettant (1) d'illustrer le lien entre l'empêchement du travail des gestionnaires et les caractéristiques des dispositifs de gestion et (2) d'analyser le fonctionnement d'un dispositif de gestion visant à désempêcher ce travail gestionnaire. Le troisième chapitre nous permet de présenter les devis méthodologiques qui ont piloté les deux projets de recherche dans lesquels nous nous sommes inscrits. Le premier projet s'appuie sur des observations participantes, fait l'objet de l'article 1 et s'intéresse aux liens entre les dispositifs de gestion et le silence organisationnel. Le deuxième projet est une recherche intervention et fait l'objet des articles 2 et 3. Elle a été menée dans une municipalité, où nous avons accompagné la conception et l'implantation d'un dispositif de gestion. Les chapitres 4, 5 et 6 correspondent aux articles 1, 2 et 3. Le dernier chapitre est une discussion générale des résultats produits par notre travail doctoral.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	ix
LISTE DES FIGURES	xvii
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
RÉSUMÉ	xxi
ABSTRACT	xxii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE : DANS L'ANGLE MORT DE L'ORGANISATION, LE TRAVAIL.....	7
1.1 Que dit-on du travail des gestionnaires ?.....	10
1.2 Qu'est-ce qui empêche le travail des gestionnaires ?.....	13
1.2.1 L'importance accrue des forces économiques : la financiarisation de l'économie.....	13
1.2.2 De la financiarisation de l'économie à celle de l'entreprise.....	15
1.2.3 Financiarisation de l'entreprise et transformations organisationnelles ...	17
1.2.4 Sous la loupe des dispositifs de gestion, le travail ne se voit pas et ne se discute pas	19
1.3 Briser le silence organisationnel par la réintroduction du travail dans les dispositifs de gestion.....	20
1.4 Trois objectifs, deux projets, une thèse de doctorat	22
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL : ORGANISATION, TRAVAIL ET RÉGULATION.....	25
2.1 Quelles théories pour l'organisation ?.....	28
2.1.1 Les théories classiques de l'organisation.....	29
2.1.2 L'École des relations humaines	30
2.1.3 Les théories des contingences	31
2.1.4 Les théories contemporaines sociologiques.....	33

2.1.5	La théorie de la régulation sociale.....	34
2.2	Qu'est-ce que le travail ?	40
2.2.1	Cadre de travail prescrit.....	40
2.2.2	Tâche prescrite, tâche effective.....	43
2.2.3	L'activité de travail.....	44
2.2.4	Activité de travail et régulation individuelle	45
2.2.5	Le travail est aussi collectif.....	48
2.2.6	Travail collectif, collectif de travail	49
2.2.7	Travail et Théorie de la régulation sociale.....	53
2.3	Travail et Théorie de la régulation sociale.....	56
2.3.1	Le travail des gestionnaires : une perspective fonctionnaliste.....	57
2.3.2	Le travail des gestionnaires : une perspective par rôles	60
2.3.3	Le travail des gestionnaires : la perspective de l'activité de travail.....	63
2.3.4	Le travail stratégique	73
2.4	8 points pour résumer notre cadre théorique.....	81
CHAPITRE III QUESTIONS DE RECHERCHE		83
CHAPITRE IV POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CADRES MÉTHODOLOGIQUES DE RECHERCHE.....		87
4.1	Positionnement épistémologique.....	88
4.1.1	Sciences de la gestion et ergonomie : quels objets, quels projets ?	90
4.1.2	Vers un constructivisme téléologique et projectif.....	93
4.2	Cadre méthodologique général : de l'observation participante à la recherche- intervention	100
4.2.1	Projet I : comprendre l'impact des indicateurs de gestion sur le travail de preposées aux bénéficiaires.....	104
4.2.2	Projet II : accompagner la conception et l'implantation d'un dispositif de gestion municipal.....	112
4.3	Structure de présentation des résultats.....	133
CHAPITRE V ARTICLE 1 : « SI CE N'EST PAS DOCUMENTÉ, ÇA N'A PAS ÉTÉ FAIT » : QUAND LES INDICATEURS DE GESTION ESCAMOTENT LE TRAVAIL INVISIBLE		135
5.1	Résumé.....	135
5.2	Introduction.....	136

5.2.1	Le travail des femmes dans le secteur de la santé	136
5.2.2	La capacité du système de santé, un enjeu de gestion en santé publique et de santé au travail	138
5.3	Approches théoriques et méthodes	141
5.3.1	Modèle théorique de compréhension du travail réel	141
5.3.2	Observations et entrevues	142
5.3.3	Cotations Actogram	143
5.4	Résultats	145
5.4.1	Description générale du travail	145
5.4.2	Travail observé : le travail collectif existe	147
5.4.3	Travail observé : la documentation	155
5.5	Discussion	164
5.5.1	Indicateurs de gestion et travail	164
5.5.2	La contribution de la documentation aux soins	166
5.5.3	La documentation renseigne la finalité, pas le travail	166
5.5.4	La documentation sous-estime le travail des PAB	170
5.5.5	Sous-estimation du travail et cercle vicieux	171
5.6	Conclusion	173
CHAPITRE VI ARTICLE 2 – PLANIFIER LE TRAVAIL DANS LE SECTEUR MUNICIPAL : L'APPORT DE LA RÉGULATION CONJOINTE		177
6.1	Résumé	177
6.2	Introduction	178
6.3	Cadre théorique	180
6.3.1	Organisation et régulation conjointe	180
6.3.2	Cadre de travail prescrit et activité de travail	181
6.3.3	Le prescrit, fruit du travail des gestionnaires	182
6.4	Questions de recherche	184
6.5	Cadre méthodologique	185
6.5.1	Présentation du cas	185
6.5.2	Les données et leur traitement	190
6.6	Résultats des analyses	192
6.6.1	Analyse de l'extrait 2	193
6.6.2	Synthèse des résultats	200
6.7	Discussion	204

6.8	Conclusion	208
CHAPITRE VII ARTICLE 3 – DU TRAVAIL RÉEL À LA STRATÉGIE D’ENTREPRISE : L’APPORT D’UN DISPOSITIF DE GESTION PAR LA RÉGULATION CONJOINTE		
7.1	Résumé.....	211
7.2	Introduction et problématique	212
7.3	Cadre théorique	215
7.3.1	La stratégie d’entreprise, une pratique quotidienne	215
7.3.2	Le travail réel	216
7.3.3	Les espaces de discussion sur le travail.....	217
7.4	Questions de recherche	218
7.5	Cadre méthodologique.....	219
7.5.1	Présentation de la recherche intervention.....	219
7.5.2	Données et analyses.....	222
7.6	Résultats.....	226
7.6.1	Diagnostic organisationnel.....	226
7.6.2	L’implantation d’un dispositif de gestion par la discussion	230
7.6.3	Ce que le dispositif permet	235
7.7	Discussion – l’appréhension du réel et l’articulation entre les niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques.....	239
7.8	Conclusion	243
CHAPITRE VIII DISCUSSION GÉNÉRALE		
8.1	Résumé de la problématique de recherche.....	245
8.2	Dispositif de gestion, régulation conjointe et silence organisationnel	248
8.3	Concevoir un dispositif de gestion pour le développement de processus de régulation conjointe	252
8.4	Entre activité métafonctionnelle des employés et activité fonctionnelle de la DG : développement du travail collectif et pouvoir d’agir	256
8.5	Au-delà de la santé, les autres apports du dispositif de gestion.....	259
8.6	Quelle pensée organisationnelle pour un tel dispositif de gestion ?.....	261

8.7 Perspectives et réflexions : diversifier l'intervention de l'ergonome et favoriser le développement conjoint des Sciences de la gestion et de l'Ergonomie.....	266
8.8 Quelques limites de notre travail doctoral	270
CONCLUSION	275
ANNEXE A VERBATIMS	283
10.1 Extrait 1 – l'entretien des jardinières par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 1)	283
10.2 Extrait 2 – la réalisation du plan de signalisation par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 1)	286
10.3 Extrait 3 – la réalisation du fauchage par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 1)	290
10.4 Extrait 4 : réalisation du bouchage des nids de poule et du scellement des fissures par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 1)	298
10.5 Extrait 5 : réalisation des accotements par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 1)	307
10.6 Extrait 6 : réalisation de l'ensemble des tâches de voirie par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 2)	310
10.7 Extrait 7 : réalisation de la paie par le service administratif (année 1).....	319
10.8 Extrait 8 : réalisation de la paie par le service administratif (année 2).....	326
10.9 Extrait 9 : réalisation de la paie par le service incendie (année 1 et 2).....	335
10.10 Extrait 10 : réalisation de l'événement Cinema en plein air par le service des loisirs (année 1 et 2).....	344
10.11 Extrait 11 : réalisation de l'événement Festival de la St Jean par le service des loisirs (année 1 et 2).....	352
10.12 Extrait 12 : réalisation de l'événement Festival automnal par le service des loisirs (année 1 et 2).....	360
BIBLIOGRAPHIE.....	365

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2-1 Forces, organisation et performances	27
2-2 Les quatre familles de théories organisationnelles (adapté d'Aubert et coll., 2005)	29
2-3 Modélisation des concepts de la Théorie de la régulation sociale	40
2-4 Modélisation du processus de reconception de la tâche prescrite et tâche effective, mené par le travailleur	44
2-5 Adaptation du modèle de la situation de travail centré sur la personne en activité (d'après St-Vincent et coll., 2011)	47
2-6 Le travail comme relation entre ego, autrui et réel (Dejours, 2005)	49
2-7 Premier rattachement du concept de travail dans la Théorie de la régulation sociale, à partir du modèle de la situation de travail centré sur la personne en activité (St-Vincent et coll., 2011).....	54
2-8 Les quatre fonctions du gestionnaire, selon Ivancevich et coll. (1980) cités dans Aubert et coll. (2005).....	58
2-9 Les dix rôles du gestionnaire (Mintzberg, 2005)	61
2-10 Modèles du travail des gestionnaires, d'après Daniellou et coll. (2010).....	65
2-11 Deuxième rattachement du concept de travail dans la Théorie de la régulation sociale.....	73

2-12	Troisième rattachement du concept de travail dans la Théorie de la régulation sociale.....	80
4-1	Modélisation du processus d'analyse abductive des données documentaires.....	109
4-2	Modélisation du processus d'analyse abductive des données d'observation	110
4-3	Modélisation du processus d'analyse abductive des données d'entrevues..	111
4-4	Modélisation du dispositif de recherche intervention.....	117
4-5	Photos représentant les échanges liés à l'utilisation de l'instrument-calendrier version papier lors des rencontres de planification.....	127
5-1	Cercle vicieux.....	172
7-1	Modélisation du dispositif de recherche intervention.....	220
7-2	Modélisation du dispositif de gestion conçu et implanté.....	230
8-1	Modélisation du fonctionnement organisationnel par la régulation conjointe.....	263

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4-1 Les principaux fondements des courants positivistes et constructivistes d'après David (2012), Martinet et Pesqueux (2013) et Martinet (1990)	97
4-2 Sept propositions pour la production de connaissances en recherche intervention (David, 2012).....	100
4-3 Les quatre démarches de la recherche en Sciences de la gestion et en Ergonomie (David, 2012)	102
4-4 Les principes de la recherche intervention (David, 2012)	112
4-5 Les principes de pilotage de la recherche intervention (David, 2012)	114
4-6 Données collectées dans le dispositif de recherche intervention	130
5-1 Répartition des classes de catégories d'activité dans le temps de travail observé, pour l'ensemble des observations (total de 10 PAB).....	148
5-2 Répartition entre travail collectif et travail individuel pour la catégorie « assistance aux résidentes » (observation de 10 PAB pendant 31,8h).....	150
6-1 Description des extraits sélectionnés et analysés	191
7-1 Présentation des données collectées	222
7-2 Présentation des thèmes, sous-thèmes et extraits	223

RÉSUMÉ

Ces dix dernières années, une nouvelle figure managériale apparaît : celle d'un gestionnaire dont le travail est « empêché ». Cet empêchement se joue sur sa capacité à accompagner les équipes qu'il encadre dans la gestion des difficultés qu'ils rencontrent au cours de leur travail. Ce phénomène est à rapprocher du silence organisationnel, concept développé dans les années 2000, qui décrit la disparition des discours sur le travail et ses difficultés au sein des organisations. Ce silence organisationnel, lié à l'empêchement des gestionnaires de réaliser un travail d'encadrement de qualité, fait écho aux transformations contemporaines du monde du travail comme la financiarisation de l'économie. Avec la financiarisation de l'économie vient la financiarisation des dispositifs de gestion : ils portent de plus en plus une vision quantitative et rationnelle du travail. Pourtant, le travail est avant tout subjectif et propre à chacun, il est humain et vivant. Ainsi, les dispositifs de gestion éloignent de plus les gestionnaires du réel des situations de travail, en ne favorisant pas l'expression des travailleurs sur les difficultés qu'ils rencontrent. Il faut alors désempêcher le travail des gestionnaires, en s'affairant à remettre *du travail* dans les dispositifs de gestion. Nous nous intéressons ainsi à ce qui constitue une ingénierie de la discussion, à travers deux projets de recherche. Le premier projet de recherche s'est déroulé au sein de foyers de soins de longue durée en Ontario, où nous avons observé le travail des préposées aux bénéficiaires. Il permet de dresser un lien clair entre un dispositif de gestion conçu en fonction d'une représentation erronée du travail des préposées, et la présence de silence organisationnel. Le deuxième projet est une recherche intervention menée au sein d'une petite municipalité québécoise, où nous avons participé à la conception et l'implantation d'un dispositif de gestion favorisant la mise en place d'un processus de régulation conjointe. De ce projet de recherche, deux articles scientifiques sont issus. Le premier analyse un moment du dispositif, et permet de porter un autre regard sur le travail des gestionnaires, qui sont responsables de la mise en place des conditions permettant aux travailleurs de s'exprimer sur leur travail et ses difficultés. Le deuxième article fait l'analyse globale du dispositif de gestion et montre comment il permet de transformer l'activité de tous. *In fine*, ce travail doctoral permet la modélisation d'un fonctionnement organisationnel reliant les trois sphères de l'organisation (stratégique, gestionnaire et opérationnelle) à travers les principes de la régulation conjointe. **Mots-clés** : gestion ; ergonomie ; travail réel ; stratégie ; recherche intervention ; dispositifs de gestion ; travail empêché.

ABSTRACT

Over the past ten years, a new managerial figure has emerged: that of a manager whose work is "impeded". This impediment is based on his ability to support the teams he supervises in managing the difficulties they encounter during their work. This phenomenon is to be compared to organizational silence, a concept developed in the 2000s, which describes the disappearance of discourses on work and its difficulties within organizations. This organizational silence, linked to the managers' inability to carry out quality supervisory work, reflects contemporary transformations in the world of work, such as the financialization of the economy. With the financialization of the economy comes the financialization of management systems: they increasingly carry a quantitative and rational vision of work. However, work is above all subjective and specific to each individual, it is human and alive. Thus, management systems are increasingly distancing managers from the real of work situations, by not encouraging workers to express themselves about the difficulties they encounter. It is then necessary to stop the impediment of managers work, by trying to get work back into the management systems. We are thus interested in what constitutes discussion engineering, through two research projects. The first research project was conducted in long-term care homes in Ontario, where we observed the work of personal support workers. It makes it possible to establish a clear link between a management system designed based on an erroneous representation of the work of the employees and the presence of organizational silence. The second project is an intervention research conducted in a small Quebec municipality, where we participated in the design and implementation of a management system that promotes the implementation of a joint regulatory process. From this research project, two scientific articles have emerged. The first one analyses one moment of the system, and allows us to take another look at the work of managers, who are responsible for creating conditions that allow workers to express themselves on their work and its difficulties. The second article provides an overall analysis of the management system and shows how it can transform everyone's activity. Ultimately, this doctoral work allows the modeling of an organizational functioning that links the three organizational spheres (strategic, managerial and operational) through the principles of joint regulation. **Keywords:** management; ergonomics; real work; strategy; research intervention; management devices; work impeded.

INTRODUCTION

Le présent manuscrit de thèse s'intéresse aux gestionnaires et aux dispositifs de gestion dans lesquels ils s'insèrent. Il n'en traite pas de manière isolée, mais plutôt en interaction avec les deux autres sphères rythmant le vie organisationnelle : la sphère opérationnelle et la sphère stratégique. Dans la première, nous retrouvons évidemment les travailleurs opérationnels, ceux qui sont en charge de produire quotidiennement les biens ou services fournis par l'entreprise, ou du moins de participer à leur production. L'étude de ces travailleurs opérationnels est une focale privilégiée de l'Ergonomie, notre discipline d'appartenance, notamment sur le plan de l'impact que peut avoir leur travail sur leur santé et leur performance, ou pour la conception de situation de travail permettant le développement des deux. Dans la deuxième sphère, nous retrouvons les stratèges, que ceux-ci portent le nom de hauts dirigeants, de vice-présidents ou d'élus politiques. Toutes ces personnes sont responsables d'élaborer des orientations stratégiques, de les diffuser et de s'assurer qu'elles sont atteintes. Les sphères gestionnaire et stratégique sont une focale principale des Sciences de la gestion, qui s'affairent à concevoir outils et méthodes de gestion pour assurer l'efficacité et la performance des individus impliqués dans la production d'un bien ou d'un service.

Ce n'est que depuis une dizaine d'années que l'Ergonomie et les Sciences de la gestion s'intéressent à l'interaction entre le travail opérationnel et le travail gestionnaire. Toutes les réflexions qui entourent les transformations contemporaines du monde du travail, comme la financiarisation de l'économie et des entreprises, tendent vers la mise en lumière d'un lien fort entre les capacités de pouvoir faire un travail gestionnaire de qualité, et la dégradation des conditions de travail des travailleurs de la sphère opérationnelle (Detchessahar et coll., 2017 ; Payre, 2014). Ce constat est le point de

départ de notre problématique de recherche. Quelles sont les raisons qui font que les gestionnaires ne sont plus en capacité de bien faire leur travail et d'accompagner leurs équipes dans la gestion des difficultés et l'atteinte des objectifs ? Il semblerait qu'une partie de la réponse se trouve du côté des dispositifs de gestion, qui suivent les transformations du monde du travail : avec la financiarisation de l'économie vient la financiarisation de ces dispositifs (Boussard, 2008, 2013). Financiariser un dispositif de gestion, c'est lui donner une saveur principalement financière, et donc, quantitative et rationnelle. Or, le travail, lui, ne l'est pas, ou du moins, pas entièrement. Le travail est aussi subjectif, porteur de valeur, qualitative, propre à chacun. Bref, il est humain, il est vivant.

Les gestionnaires se retrouvent alors dans un paradoxe : gérer, à partir d'outils et d'instruments rationnels et quantitatifs, des équipes de travail insérées dans des situations pleines d'imprévus, qui doivent donc s'éloigner de ce qu'ils sont sensés faire pour pouvoir les gérer. Ce paradoxe les met dans une situation où leur travail est empêché : leurs outils ne leur permettent pas de voir le travail et ses difficultés, mais leur imposent un suivi serré des résultats à travers la documentation d'indicateurs toujours plus complexes. Nous rapprochons cette situation à une notion développée au début des années 2000 : celle de « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000). Le silence organisationnel, c'est l'impossibilité pour les travailleurs de pouvoir s'exprimer sur leur travail et ses difficultés. Alors, quand les gestionnaires sont empêchés, c'est en partie parce que les dispositifs de gestion avec lesquels ils travaillent ne leur donnent pas la capacité de favoriser l'expression des travailleurs sur les difficultés qu'ils rencontrent.

C'est l'un des résultats de notre thèse que d'illustrer ce lien à travers un cas concret. En effet, dans nos premières années de doctorat, nous avons participé à un projet de recherche interdisciplinaire nous demandant d'observer et de comprendre le travail des

préposées aux bénéficiaires œuvrant au sein des foyers de soins de longue durée en Ontario. Très rapidement, nos observations nous ont amenés à porter une attention toute particulière aux tâches de documentation d'indicateurs que réalisent les préposées, car celles-ci contraignent fortement leurs tâches de soin. Parce que le dispositif de gestion dans lequel elles s'inscrivent pour réaliser cette tâche de documentation a été conçu sur une représentation erronée de leur activité, celles-ci se retrouvent à devoir développer des stratégies pour limiter les impacts de la documentation sur le soin. Or, certaines de ces stratégies, comme l'omission de données, engendrent des impacts importants sur le financement alloué aux services, et donc la dégradation de leurs conditions de travail. C'est un véritable cercle vicieux qui s'installe. Ce projet fait l'objet du premier article de cette thèse (chapitre 5).

Notre cheminement doctoral nous a permis de comprendre que la visibilité du travail, ou plutôt son invisibilité provoquée par des dispositifs de gestion non adaptés, est un enjeu majeur dans l'empêchement du travail des gestionnaires. Vouloir désenclaver ce travail, c'est s'intéresser à la conception de ces dispositifs. Pour cela, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux sur l'ingénierie de la discussion (Detchessahar, 2001 ; Petit et coll., 2011 ; Suarez-Thomas, 2016 ; Van Belleghem, 2016) qui proposent des interventions visant à réinsérer le travail dans les dispositifs de gestion, ou à rapprocher le management du réel. C'est ce que nous avons cherché à faire, à travers une recherche intervention dans une petite municipalité québécoise, où nous avons participé à la conception et l'implantation d'un dispositif de gestion visant à augmenter l'efficacité du travail gestionnaire. Cette aventure de recherche et d'intervention nous a amenés à prendre en compte non seulement les sphères opérationnelles et gestionnaires, mais aussi la sphère stratégique à travers la compréhension du travail stratégique mené par les élus municipaux, pour pouvoir le prendre en compte dans la conception du dispositif de gestion. Ce sont les articles 2 et 3 qui mettent de l'avant les résultats produits par cette recherche-intervention (chapitre 6 et 7).

C'est donc tout cela que le lecteur retrouvera dans ce manuscrit de thèse, fruit de presque sept années de travail.

Le premier chapitre, notre problématique de recherche, nous permet de dresser le constat de l'empêchement du travail des gestionnaires, de son lien probable avec les dispositifs de gestion et du silence organisationnel que cela engendre.

Le deuxième chapitre étaye ce constat en lui apportant des bases théoriques. Pour cela, il nous a fallu définir la notion d'organisation, à travers la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1988), et surtout, y accrocher le concept de travail, cher à l'ergonomie. Nous avons abordé ce concept de façon générale, et l'avons ensuite appliqué aux notions de travail des gestionnaires et de travail stratégique.

Le troisième chapitre pose nos questions de recherche, au regard des développements théoriques fournis dans le deuxième chapitre.

Le quatrième chapitre pose notre positionnement épistémologique ainsi que nos cadres méthodologiques. Nous nous positionnons vers un constructivisme téléologique et projectif puisque nous considérons que (1) les connaissances produites, et le processus de production de connaissances, se font en transformant le système et (2) que les connaissances produites doivent être utiles à cette transformation. Nous avons concrétisé ce positionnement épistémologique à travers deux devis méthodologiques : le premier projet se base sur des observations participantes ainsi que des analyses thématiques d'entrevues individuelles ; le deuxième projet est une recherche intervention qui a duré plus de deux ans et demi.

Les chapitres 5, 6 et 7 sont les trois articles que nous avons produits dans le cadre de notre doctorat. Le premier dresse un lien entre les dispositifs de gestion et le silence organisationnel. Le deuxième analyse un « moment » spécifique du dispositif de

gestion, où l'on observe la directrice générale et ses employés concevoir conjointement la planification du travail à réaliser pour l'année suivante. Le troisième analyse globalement ce dispositif de gestion, en s'intéressant aux interactions qu'il permet entre les sphères opérationnelles, gestionnaires et stratégiques.

Finalement, le chapitre 8 est un chapitre qui vise à discuter tous les apports de cette thèse. Nous y développons notamment une modélisation intégratrice permettant de relier les trois sphères stratégiques à travers la notion de régulation conjointe. Loin d'être une modélisation transférable, nous pensons que celle-ci est utile pour le pilotage d'intervention visant à concevoir des dispositifs de gestion. Dans ce chapitre, nous abordons également les limites de notre recherche ainsi que les perspectives de développement que cette recherche ouvre.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE : DANS L'ANGLE MORT DE L'ORGANISATION, LE TRAVAIL

« Les cadres travaillent-ils ? »

C'est par cette question que de Montmollin (1984) entame le commentaire qu'il dresse de l'ouvrage de Boltanski (1982) concernant la formation, en France, du groupe social des « cadres ». En apparence innocente, elle est en fait une critique des travaux sociologiques de l'époque : en mettant l'accent sur l'histoire, la vie, les représentations et l'idéologie des cadres, les sociologues évacuent la question de ce qu'ils font et de ce qu'est leur travail. Car, sous l'étiquette « cadre » se retrouvent bien des individus, des enjeux, des fonctions et des activités, entraînant ainsi une compréhension hétérogène de ce groupe social aux contours vagues (Falcoz, 2003). La définition que donne Cousin (2008) en est une illustration parfaite : « être cadre, c'est (...) combiner une place particulière dans une entreprise, généralement définie par une forte intégration liée à une position hiérarchique ; un type de travail, généralement caractérisé par une fonction d'un certain niveau de responsabilité ; et une image sociale, qui se traduit le plus souvent par la réussite et la promotion, résumée dans la notion de carrière » (p. 8). L'étiquette « cadre » permet donc d'identifier des individus en rapport à leur position dans l'organisation et la société, mais ne permet pas de comprendre spécifiquement ce qu'ils font. Sous un statut, ou une étiquette unificatrice, co-existent de nombreuses réalités, faisant du concept de « cadre » une « mystification » (Benguigui et coll., 1978).

D'ailleurs, ces auteurs, dans le souci de « se donner les moyens de comprendre une source majeure (...) de l'hétérogénéité » de ce groupe (Bouffartigue, 2001a), proposent un glissement fondamental. Ils délaissent l'étude des cadres au bénéfice de l'étude de la fonction d'encadrement, qui se divise entre différents acteurs de l'organisation, certains étant cadres, d'autres non, puisqu'il y a « des cadres qui n'encadrent personne et des encadrants (...) qui ne sont pas cadres » (Mispelblom-Beyer, 2010, p. 55). Ainsi, le concept de fonction d'encadrement permet de désigner à la fois une activité (celle « de faire travailler les gens à l'intérieur de certains cadres » ; Mispelblom-Beyer, 2004, p.8) et la catégorie de personnel qui existe dans toute organisation, quelle qu'elle soit : les encadrants (bien que l'on parle aussi des *managers* ou des gestionnaires). Ce concept de « fonction d'encadrement » permet ainsi de recentrer la recherche sur la façon dont est divisé dans une organisation le « dispositif qui assure la traduction d'une intention économique en prescriptions destinées aux travailleurs d'exécution » (Bouffartigue, 2001a, p. 5) et qui se déroule autour d'une « multiplicité d'activités qui passent de la technique à l'administration, aux relations, au commandement, etc. » (Benguigui et coll., 1978, p. 201) menées par des acteurs allant de la direction aux chefs d'équipes.

En parallèle de ce constat français sur le manque de connaissances concernant cette fonction d'encadrement, Mintzberg (1973) poursuit les travaux de Carlson (1951) et Stewart (1967) en s'attachant à résoudre le mystère du travail des gestionnaires. À travers l'observation du travail de cinq (5) hauts dirigeants, il identifie certaines caractéristiques fondamentales de leur travail, ainsi que dix rôles, qui permettent de donner une description fine de ce qu'ils font. Cette recherche, encore aujourd'hui largement citée, fait l'objet de répliques qui, pour certaines, viendront la nuancer (Boisot et Liang, 1992 ; Luthans, 1988) ou en discuter les biais méthodologiques (Martinko et Gardner, 1985 ; Snyder et Glueck, 1980), et pour d'autres, la généraliser aux managers intermédiaires (Kurke et Aldrich, 1983).

Différentes critiques lui sont adressées. D'abord, depuis cette recherche, le travail des gestionnaires a changé (Barley et Kunda, 1992, cités dans Tengblad, 2006). Ensuite, il serait aussi influencé par la culture nationale (Boisot et Liang, 1992 ; Luthans et coll., 1993 ; cités dans Tengblad, 2006). Finalement, une autre critique forte, portée par des auteurs principalement francophones, met de l'avant que cette classification en dix rôles ne permette pas de comprendre comment les gestionnaires se les approprient dans leur quotidien, en fonction des situations dans lesquelles ils s'inscrivent ou en fonction de leurs caractéristiques individuelles (Bouffartigue, 2001a ; Hubault, 1998, 2013). Des appels sont alors lancés, notamment auprès de la communauté des ergonomes, pour que le travail des encadrants soit analysé au même titre que celui des travailleurs opérationnels (Bouffartigue, 2001a ; Hubault, 1998 ; Mispelblom-Beyer, 2004).

Presque vingt ans plus tard, au regard du grand nombre de recherches visant à analyser l'activité de travail des encadrants, on peut considérer que ces appels ont été fructueux (Barrère, 2013 ; Bolduc et Baril-Gingras, 2010 ; Carballeda et Garrigou, 2001 ; Desmarais et Abord de Châtillon, 2010 ; Detchessahar, 2011 ; Detchessahar et Minguet, 2012 ; Dietrich, 2009 ; Dieumegard et coll., 2004 ; Gotteland-Agostini, 2013 ; Grévin, 2012 ; Grosdemouge, 2017 ; Guilbert et Lancry, 2007 ; Journé et Raulet-Croset, 2012 ; Livian, 2006 ; Martin, 2013 ; Piney, 2015 ; pour ne citer qu'elles). Notons également que dans le champ du management stratégique, un tournant vers la pratique se réalise à partir de la fin des années 90, avec tous les écrits sur la *strategy-as-practice* (Golsorkhi, 2006 ; Jarzabkowski, 2005 ; Rouleau, 2013 ; Whittington, 1996), décrivant le travail stratégique des gestionnaires du point de vue des théories de l'activité, que nous mobiliserons dans notre cadre théorique.

1.1 Que dit-on du travail des gestionnaires ?

Avant de modéliser notre conception du travail des encadrants, que nous désignerons également par les termes « gestionnaires » ou « managers » en fonction des auteurs que nous solliciterons, il nous semble pertinent de décrire les principales connaissances qui se sont dégagées des recherches effectuées sur leur travail.

Tout d'abord, les encadrants sont considérés étant entre « l'enclume et le marteau », dans le sens où ils doivent opérationnaliser les décisions stratégiques qui proviennent de leurs supérieurs hiérarchiques en concevant des cadres de travail pour les équipes qu'ils encadrent (Bellini, 2005). Cette position intermédiaire leur demande d'avoir à gérer de nombreuses contradictions, ou d'unifier les orientations provenant d'acteurs différents (employés et directions, par exemple) afin d'assurer au maximum la satisfaction de toutes et de tous (*ibid.*). Cela leur demande également de faire face à un rythme soutenu, d'avoir des activités brèves, hautement diversifiées et fragmentées (Carballeda et Garrigou, 2001 ; Desmarais, 2006 ; Dieumegard et coll., 2004 ; Gotteland-Agostini, 2013). Également, on note que les encadrants ont une préférence pour les communications informelles et verbales (Mintzberg, 2006 ; Rouleau, 2005), et travaillent en relation avec de multiples partenaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Dutton et coll., 1997 ; Mintzberg, 2006 ; Payaud, 2013). Ils font également face à une mobilité grandissante engendrant autant de changements dans leur organisation du travail que dans celle de ceux qu'ils encadrent (Carballeda et Garrigou, 2001). Ces changements organisationnels et technologiques sont de plus en plus rapides et réguliers, ce qui peut contraindre leur travail (Bobilier et coll., 2018). Ils composent avec de multiples sources de prescriptions et gèrent de nombreuses injonctions contradictoires (Bollecker et Nobre, 2016), ce qui favorise une certaine confusion des mandats et une incomplétude des descriptions de leurs postes (Falcoz et Livian, 2006 ; Mispelblom-Beyer, 2010). Bien que faisant preuve d'une grande

autonomie, il semblerait que celle-ci soit « limitée » (Cousin, 2004) ou « paradoxale » (Dieumegard et coll., 2004). En effet, alors qu'ils se perçoivent fortement autonomes dans la gestion de leur temps de travail, cela n'est pas le cas pour l'allocation de ressources et de moyens à fournir pour la réalisation du travail des équipes qu'ils encadrent (Cousin, 2004). Finalement, notons que les encadrants ne sont un « salariat de confiance » (Bouffartigue, 2001b, p. 35), dans le sens où ils bénéficient généralement d'un statut à part, ni employés ni dirigeants, mais qu'ils sont considérés comme des proches et loyaux de la direction.

Depuis le début des années 2000, le thème de l'intensification du travail¹ fait l'objet de travaux scientifiques en France et dans le monde (Askenazy et coll., 2006 ; Burchell et coll., 2002 ; pour ne citer qu'elles). Certains travaux ciblent spécifiquement le travail des managers publics dans le cadre de changements organisationnels, qui montrent que l'intensification de leur travail est présente et se traduit par une augmentation importante de leurs charges de travail, de la quantité de personnel à encadrer, du temps passé en réunion et du nombre de projets auxquels ils doivent participer (Butterfield et coll., 2005 ; Codo, 2013 ; Coron, 2019; Hassard et coll., 2009, 2017 ; White et coll., 2003). Elle a des impacts sur leur santé physique ou mentale, leur engagement organisationnel ou encore sur la perte de leur temps personnel au détriment de leurs temps de travail (Genin, 2017 ; Guilbert et Lancry, 2007 ; Hobson et Beach, 2000). Les managers seraient de plus en plus confrontés à « *the obligation to drive more and more effort from those below, while enduring heavy monitoring from those above* » (Hassard et coll., 2009 ; p. 167). Notons que cette intensification du travail se fait en parallèle

¹ Comme Askenazy (2005), nous prendrons ici une définition assez large de l'intensification du travail. Elle concerne « l'augmentation des rythmes de travail, la densification du travail, la multiplication des tâches (...), la hausse de la charge physique et de la fatigue, l'accentuation de la charge mentale au travail ou des facteurs y participant (ordres contradictoires, tension, manque de temps pour effectuer correctement son travail, etc.) » (p. 218)

d'une transformation profonde du travail de gestionnaires : autrefois encadrants techniques et connaisseurs des métiers exercés par les équipes qu'ils encadrent, les gestionnaires d'aujourd'hui seraient beaucoup plus des *managers* au sens où ils ne sont plus issus du métier, mais d'écoles de gestion, et utilisent des savoirs généralistes souvent axés autour des notions de compétitivité et de performance financière (Boussard, 2013 ; Hubault, 2013).

Les recherches francophones sur le travail des managers, en lien avec l'intensification de leur travail et les transformations organisationnelles qu'ils subissent, relèvent l'apparition d'une nouvelle figure managériale : celle d'un manager « empêché » (Detchessahar et Minguet, 2012). Cette expression fait référence aux travaux de Clot (2010) qui décrivent des situations de travail où les travailleurs ne sont pas en mesure de bien faire leur travail, où l'organisation ne leur offre pas les ressources nécessaires pour faire un travail qu'ils considèrent de qualité. Dès lors, ce n'est pas que ce que l'on fait réellement qui fait souffrir, mais aussi ce que l'on voudrait faire, mais qu'on ne peut pas faire. Les recherches de Bolduc et Baril-Gingras (2010), Detchassahar (2011), Detchessahar et Journée (2007), Detchessahar et coll. (2012), Grévin (2012), pour ne citer qu'elles, montrent que parce que les managers sont aspirés dans des tâches managériales, liées au contrôle de l'atteinte des objectifs de performance fixés par les directions, ils n'ont plus le temps d'accompagner leurs équipes de travail dans les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien pour pouvoir assurer la production. En cherchant à trop gérer la performance, les managers en délaisseraient la gestion du travail. Ainsi, plus qu'une trop forte présence du management, ce serait son absence qui serait délétère pour la santé des travailleurs (Bolduc et Baril-Gingras, 2010 ; Detchessahar, 2011 ; Detchessahar et coll., 2012 ; Payre, 2014). C'est cette question de l'empêchement du management, et surtout de son désempêchement, qui intéressera notre travail doctoral.

1.2 Qu'est-ce qui empêche le travail des gestionnaires ?

Ces dernières années, les entreprises et leurs organisations se sont profondément transformées, que cela soit avec l'introduction de nouvelles technologies et du digital (Roy et Audet, 2002 ; Tremblay et Yagoubi, 2018) ou la mise en place de nouveaux systèmes de management qui transforment en profondeur le travail des gestionnaires, voire cherchent à le supprimer (Ainsworth et coll., 2009 ; Scarbrough, 1998), comme le Lean management (Parkes, 2015), le management agile (Vanzant-Stern, 2017) ou encore l'entreprise libérée (Getz et Carney, 2012). Du côté public, les organisations ne sont pas en reste et essaient de suivre les évolutions du privé, en mettant en place, entre autres, les principes de gestion rationnelle du *New Public Management* (Aucoin, 2008).

Ces changements organisationnels sont le résultat des volontés d'adaptation des organisations aux combinaisons singulières des forces PESTEL (Politiques, Économiques, Sociales, Technologiques, Écologiques et Légales) qui composent toujours de façon singulière l'environnement global et concurrentiel dans lequel elles évoluent. Parmi ces forces, notons qu'il y a depuis une quarantaine d'années une importance accrue pour les performances économiques, qui se traduit notamment par ce que l'on appelle : la financiarisation de l'économie.

1.2.1 L'importance accrue des forces économiques : la financiarisation de l'économie

En effet, les années 70 marquent un tournant en Amérique du Nord, avec le passage d'un capitalisme industriel, dont la rentabilité est liée à l'expansion de la production, vers un capitalisme financier, dont la rentabilité est basée sur l'accroissement de la valeur des actifs investis (Boltanski et Chiapello, 2011). On parle alors de

« financiarisation de l'économie » (Gomez, 2013), qui se traduit par une plus grande capacité des investisseurs à revendre et racheter très rapidement de grandes quantités d'actions d'entreprise, ainsi que par l'influence accrue de l'industrie financière sur les organisations en demande d'investissements.

On assiste à un renversement de l'équation économique de l'organisation (du Tertre, 2007). Dans le modèle du capitalisme industriel, la rentabilité est le résultat d'une équation économique séquentielle : (1) on fixe d'abord les critères de qualité (en termes qualitatifs et quantitatifs) du bien ou du service à produire et (2) on définit les moyens de production (humains, techniques, organisationnels et financiers) qui permettront d'atteindre ces critères. La rentabilité est le résultat de la combinaison de ces deux séquences, et peut être maximisée en jouant sur l'une ou sur l'autre (par exemple, à travers la recherche d'économies d'échelle). Dans le modèle du capitalisme financier, l'équation économique de l'organisation se renverse : la rentabilité financière n'est plus le résultat de la combinaison des critères de qualité et des moyens de production, mais devient un objectif fixé au préalable. L'objectif de l'organisation n'est plus la production d'un bien ou d'un service, mais l'atteinte d'un certain retour sur investissement promis aux investisseurs.

Le déplacement du capitalisme industriel vers un capitalisme financier va de pair avec l'évolution de la notion de « valeur ». En parallèle de la valeur économique captée par la vente d'un bien ou d'un service, une autre valeur prend de plus en plus d'importance : c'est la valeur actionnariale. Celle-ci n'est pas créée par le processus de production de l'organisation, mais dans le processus de production des transactions financières (achat et vente d'actions d'entreprises ; Chambost, 2013). La maximisation de cette valeur actionnariale devient un enjeu majeur pour les organisations (Fligstein et Shin, 2007). D'un côté, les vendeurs se séparent d'entreprises pour récupérer des liquidités, dégageant ainsi du profit par rapport à leur investissement initial. De l'autre, les

acheteurs s'approprient des entreprises pour en retirer une rentabilité du capital, en devant quelques mois ou années plus tard, des vendeurs. Entre les deux, de nombreux intermédiaires constituent une industrie financière qui vend des produits et services axés sur la gestion du risque lié à ces transactions financières (Chambost, 2013). Dans ce système, ce n'est pas la marchandise produite par l'entreprise qui est valorisée, mais bel et bien l'entreprise que l'on valorise comme une marchandise (Posca, 2013).

1.2.2 De la financiarisation de l'économie à celle de l'entreprise

Dans son offre de service, l'industrie financière conçoit et diffuse des dispositifs de gestion financière de la performance. Ces dispositifs ont trois caractéristiques (Hatchuel et Weil, 1992) :

- Ils cadrent l'action sociale, au sens où ils délimitent un champ des possibles, contraignant la production et l'utilisation de connaissances. Ils orientent le travail de ceux qui les utilisent (les directions, les gestionnaires). Ces dispositifs sont porteurs d'un message, d'une « philosophie gestionnaire » (Boussard, 2013 ; Massot, 2013) ;
- ils sont performatifs, au sens où ils créent empiriquement les phénomènes qu'ils sont censés mesurer. Ils sont l'énoncé d'un « logos gestionnaire » (Maitrise, Performance, Rationalité ; Boussard, 2008) qui diffuse la croyance en une définition particulière de la performance (ici, la maximisation de la rentabilité financière) et en fait une norme sociale (Boussard, 2013) ;

- ils circulent et sont prescrits. La conception de tels dispositifs et leurs prescriptions aux investisseurs sont le fruit de négociations politiques et économiques entre les différents acteurs de l'industrie financière, des entreprises demandeuses d'investissements, des investisseurs et des gouvernements (Boussard, 2013).

Ces dispositifs permettent une « mise en chiffre » de l'entreprise et de sa valeur, à travers des rapports et des bilans dont le contenu marque pour certains le triomphe de la quantification formelle (Dujarier, 2010 ; Maugeri et Metzger, 2013). Cependant, la présence de la mesure quantitative dans l'organisation n'apparaît pas avec le capitalisme financier. Dès les premiers efforts de rationalisation de l'organisation du travail, notamment ceux portés par l'organisation scientifique du travail (Taylor, [1911] 2004) et les calculs de temps et mouvements, la mesure est associée à l'assurance d'une objectivité et d'une rationalité scientifique. Dès lors, on mesure pour tout : sélectionner justement les hommes et les femmes au travail, évaluer leurs mouvements (et la conformité de ceux-ci face à la méthode prescrite) et évaluer les performances produites (Dujarier, 2010). Les années 50 et la diffusion de la « direction par objectifs » (Drucker, 1975) accentuent l'importance de la mesure pour le contrôle. Diriger par objectifs, c'est fixer un objectif principal (stratégique) et le décliner en objectifs de performances stratégiques quantitatifs, pour chaque entité, voire chaque travailleur (Dujarier, 2010). Les résultats produits par le travail sont alors mesurés, et rassemblés au sein de tableaux de bord (Kaplan et Norton, 1996), permettant leur comparaison avec les objectifs fixés. L'écart entre résultat obtenu et objectif prédéterminé est identifié, puis corrigé. Ces mesures se font à travers des indicateurs qui permettent le pilotage de la structure par les gestionnaires et les instances décisionnelles, en les assistant dans la prise de décision (Moison, 1997). À travers ces indicateurs, la démarche de mesure explique, justifie et légitime l'action dans un discours rationnel et

scientifique, permettant ainsi de se retirer de l'arbitraire, d'un jugement subjectif (Dujarier, 2010). Avec la financiarisation de l'économie et des organisations, c'est l'automatisation de ces dispositifs de mesure qui se développe ainsi qu'un accroissement de la perspective financière dans la définition de la performance (Dujarier, 2010 ; du Tertre, 2007). La prise de décision s'autonomise et se sépare des êtres humains (Reyre, 2007). Bien que permettant le pilotage des opérations d'une organisation, et le contrôle efficace de l'atteinte des objectifs fixés, cette « direction par objectifs » engendre une séparation entre la description des résultats obtenus et celle des moyens mis en œuvre pour les obtenir (Dujarier, 2010 ; Reyre, 2007).

1.2.3 Financiarisation de l'entreprise et transformations organisationnelles

Ce ne sont pas seulement les organisations qui ont des actionnaires qui subissent les affres de la financiarisation de l'économie (Chiapello, 2017). La diffusion des dispositifs de gestion financière, ainsi que la nomination de hauts dirigeants issus de l'industrie financière ou leur rémunération à travers des bonus à la performance financière (Laurin-Lamothe et L'Italien, 2015) assurent que la logique financière soit portée directement dans la sphère stratégique de l'organisation, demandant aux gestionnaires intermédiaires de la décliner dans des formes efficaces, et transformant ainsi l'organisation du travail de production à la lumière de la rentabilité financière à court terme (Gomez, 2013 ; Massot, 2013).

Concrètement, dans les organisations privées, les notions de flexibilité externe et interne prennent une importance accrue. À l'externe, l'organisation s'amaigrit : elle se sépare des activités et des départements qui ne sont pas le cœur de métier, et les confie à des PME ou des sous-traitants, constituant ainsi de véritables réseaux de dépendance entre des entreprises « mères » et des fournisseurs/partenaires (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Roy et Audet, 2002). En externalisant certaines étapes de la production, on

transfère aux fournisseurs/partenaires la conception et la mise en œuvre des étapes de production, les faisant hériter au passage du risque associé à l'immobilisation du capital et la constitution de stocks. À l'interne la flexibilité contractuelle est de mise, avec l'augmentation du recours à des temps partiels, des horaires flexibles ou du personnel d'agence (Boltanski et Chiapello, 2011 ; de Gaulejac et Hanique, 2015). Pour assurer l'engagement des employés, un discours mobilisateur est développé, visant un engagement total dans le projet de l'entreprise, à travers le culte de l'accomplissement de soi par la performance individuelle (Boussard, 2008 ; de Gaulejac, 2005). Alors, il est vrai que les travailleurs et travailleuses gagnent en autonomie : on les responsabilise, le travail change, s'enrichit et se désaliène (Boltanski et Chiapello, 2011 ; de Gaulejac et Hanique, 2015). Mais cette autonomie est loin d'être complète, elle est paradoxalement très contrôlée (Cousin, 2004 ; Dietrich, 2001 ; Dieumegard et coll., 2004), notamment à travers le contrôle de l'atteinte du résultat financier fixé comme objectif et la baisse de l'investissement financier de l'organisation dans ses moyens de production (de Gaulejac, 2005).

Dans les organisations publiques, des transformations similaires se déroulent (Chiapello, 2017 ; de Gaulejac, 2012) depuis les années 90 et l'apparition du *New Public Management*, où les principes de gestion rationnelle des entreprises privées se diffusent largement (Aucoin, 2008). Du côté canadien et québécois, nous pouvons citer les exemples de l'introduction d'indicateurs de mesure de la performance dans les municipalités (Charbonneau et coll., 2015) ou les évolutions des organisations du secteur de la santé vers le *Lean Management* (Houle et coll., 2015).

1.2.4 Sous la loupe des dispositifs de gestion, le travail ne se voit pas et ne se discute pas

Les institutions, qu'elles soient publiques ou privées, vivent un véritable « tournant gestionnaire » (Grévin, 2012), engendrant des impacts considérables sur le travail des gestionnaires et des employés, notamment en contribuant à son intensification (Askenazy, 2005, 2006) comme nous le décrivions plus haut. Les gestionnaires se retrouvent face à des dispositifs qui deviennent de véritables « machines de gestion qui nécessitent d'être alimentés en permanence d'indicateurs, et qui s'autosuffisent dans la prise de décision (Girin, 1990). Les gestionnaires perdent alors le contact avec leurs équipes de travail, puisqu'ils s'attachent principalement à la gestion d'indicateurs qui peuvent masquer les compromis faits par les travailleurs pour gérer les difficultés qu'ils rencontrent et atteindre les objectifs de performance fixés (Bolduc et Baril-Gingras, 2010 ; Carballeda et Garrigou, 2001 ; Detchessahar, 2011 ; Detchessahar et Devigne, 2012 ; Detchessahar et Minguet, 2012 ; Grévin, 2012).

Pourtant, il est reconnu que le soutien que fournissent les cadres peut avoir une influence positive sur la santé des travailleurs (Stansfeld et Candy, 2006), notamment en offrant les conditions pour que les travailleurs et travailleuses puissent exprimer et discuter les difficultés du travail (Dejours, 2000). Or, si les gestionnaires passent leur temps dans leurs bureaux, à gérer des indicateurs de gestion qui ne reflètent pas le travail réellement exécuté par les employés et les difficultés rencontrées dans l'exécution, comment peuvent-ils encadrer convenablement leurs équipes ? C'est en cela que nous considérons, comme Detchessahar et Minguet (2012) et bien d'autres, que le travail de ces gestionnaires est empêché.

D'autres auteurs parlent de l'installation d'un « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000), c'est-à-dire la retenue, par les employés, d'informations concernant des problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail. Deux raisons principales sont liées à cette retenue : la peur de répercussions négatives, ou la perception que communiquer

sur le problème ne permettra pas de le résoudre efficacement (*ibid.*). Les situations où la prise de parole sur le travail et ses difficultés n'est pas possible peuvent avoir des conséquences sur la santé des travailleurs, notamment mentale, à travers le développement de sentiments d'anxiété, d'insécurité ou de colère, ainsi que sur leurs performances et celle de l'organisation (Morrison et Milliken, 2000 ; Perlow et Williams, 2003 ; Tangirala et Ramanujan, 2008). Nous pensons que l'empêchement des gestionnaires, à savoir les difficultés qu'ils rencontrent pour pouvoir encadrer convenablement leurs équipes de travail, entraîne l'apparition de ce silence organisationnel, ou du moins, favorise sa mise en place.

Ainsi, parce que les dispositifs de gestion empêchent les gestionnaires de pouvoir encadrer convenablement leurs équipes de travail, notamment en leur donnant les conditions nécessaires pour que les travailleurs puissent s'exprimer sur leur travail et les difficultés qu'ils éprouvent dans sa réalisation, des situations de silence organisationnel peuvent apparaître dans les organisations, au détriment de la santé et de la performance de tous. Dès lors, les organisations ont comme enjeu de débusquer ces situations, et de les transformer afin de pouvoir briser ce silence organisationnel. Mais comment ?

1.3 Briser le silence organisationnel par la réintroduction du travail dans les dispositifs de gestion

Pour prévenir le silence organisationnel, il faut faire évoluer le management « vers le réel » (Suarez-Thomas, 2016), à savoir, permettre la mise en visibilité, ou en mots, du travail réel, celui que les travailleurs et travailleuses réalisent réellement dans les situations de travail auxquelles ils prennent part afin de l'intégrer dans le travail de gestion. Pour de nombreux auteurs en Sciences de la Gestion et Ergonomie, cela passe

par la réintégration du travail dans les dispositifs de gestion (Bonfond, 2016 ; Detchessahar et coll., 2017 ; Rocha et coll., 2017) notamment en favorisant des dispositifs de gestion qui permettent la mise en discussion du travail que font réellement les travailleurs et travailleuses. Ces mêmes auteurs proposent la conception « d'espaces de discussion du travail » afin de confronter les logiques managériales, qui conçoivent une certaine façon de réaliser le travail pour obtenir la performance prescrite, avec les logiques des travailleurs, qui réalisent le travail d'une certaine façon en fonction des possibilités et contraintes qu'offrent les situations réelles dans lesquelles ils s'inscrivent. Ces espaces agissent comme « le *medium* à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète » (Detchessahar, 2013 ; p. 59), c'est-à-dire qu'ils sont des espaces de régulation permettant aux employés et aux gestionnaires de trouver des solutions aux situations qui posent. En ce sens, ces espaces ont un rôle politique, puisqu'ils visent la transformation des situations de travail, ce qui les différencie d'autres types d'espaces qui viseraient le développement d'une parole sur le travail, sans forcément avoir de visée transformative², comme en clinique de l'activité ou en psychodynamique du travail (Clot, 2010 ; Gernet et Dejours, 2009). Pour pouvoir jouer ce rôle politique, les espaces de discussion doivent répondre au principe de subsidiarité, c'est-à-dire, de « privilégier l'initiative et la décision de ceux qui, au plus près des problèmes, ont les compétences pour y faire face » (Bonfond, 2016 ; p. 24). Pour Detchessahar (2014), ce principe nécessite de penser la délégation de pouvoir non pas du haut vers le bas, « l'autorité hiérarchique confiant une part d'autonomie plus ou moins grande aux

² Ce qui n'enlève en rien la pertinence et la nécessité de développer les espaces que portent ces auteurs, afin de permettre la construction du collectif, le débat sur le travail bien ou d'autres formes de délibération. Nous souhaitons simplement noter que les « espaces de discussion du travail » portés par les auteurs cités préalablement portent en soi la volonté de transformer les situations de travail.

échelons inférieurs dans la réalisation de la tâche » (p. 78), mais plutôt du bas vers le haut pour que « les échelons inférieurs f[assent] appel à l'autorité, la mettent en mouvement, pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela » (p. 78). Bien que difficiles à mettre en place, parce qu'impliquant une refonte de la balance des pouvoirs au sein de l'organisation, ces espaces de discussion doivent être conçus au sein des organisations. Ils appellent alors une véritable « ingénierie de la discussion » nécessitant le développement d'intervention de la part des ergonomes et gestionnaires pour concevoir et développer ces nouveaux dispositifs de gestion (Van Belleghem, 2016 ; Detchessahar et coll., 2015).

Bien que la conception de dispositifs de gestion par la discussion fasse l'objet de plusieurs recherches (Detchessahar, 2014 ; Rocha, 2014 ; Van Belleghem, 2016), certaines questions restent en suspens. Le principe de subsidiarité qui pilote ces dispositifs nécessite en effet d'impliquer l'ensemble des parties prenantes de l'organisation : les employés, les gestionnaires intermédiaires, les hauts gestionnaires, et donc, d'y intégrer le travail de chacun. Comment concevoir un dispositif de gestion par la discussion qui permette de faire contribuer l'ensemble de ces parties prenantes, qui ont des réalités bien différentes ? Quels sont les impacts d'un tel dispositif sur le travail et la performance de chacun ?

1.4 Trois objectifs, deux projets, une thèse de doctorat

Notre thèse doctorale s'inscrit en plein cœur de la problématique que nous venons de développer et cherche à atteindre trois objectifs :

- (1) D'abord, elle vise à mieux comprendre comment les dispositifs de gestion peuvent favoriser l'apparition du silence organisationnel dans les situations de travail ;
- (2) Ensuite, elle cherche à décrire la conception, au sein d'une recherche-intervention participative, d'un dispositif de gestion inspiré des principes du management par la discussion ;
- (3) Finalement, elle vise à comprendre les contributions que développent les différentes parties prenantes d'une organisation au sein du dispositif de gestion conçu et les impacts qu'ils perçoivent sur leur travail.

Pour ce faire, nous avons développé deux projets de recherche distincts, qui ont mené à la rédaction de trois articles scientifiques, soumis ou publiés dans des revues scientifiques interdisciplinaires.

Le premier projet répond au premier objectif. Il s'est déroulé au sein de six (6) foyers de soins de longue durée en Ontario, dans une équipe de recherche interdisciplinaire. À partir de l'analyse de données collectées par entrevues et observations du travail des préposées aux bénéficiaires en situation réelle, nous décrivons comment un dispositif de gestion conduit à l'apparition du silence organisationnel. Alors que ce dispositif de gestion, qui vise l'allocation juste et équitable des financements par le ministère, permet de mesurer l'état de santé des résidentes du Foyer, les préposées aux bénéficiaires qui l'alimentent d'indicateurs se trouvent contraintes dans le développement d'une activité de soin de qualité. Pour pouvoir tout de même fournir un soin de qualité, les préposées aux bénéficiaires développent des stratégies afin de compléter les fichiers d'indicateurs. Ces stratégies peuvent parfois contribuer à

l'omission ou la non-déclaration d'événements, ou de difficultés rencontrées dans l'activité de soin. L'indicateur ainsi rempli ne comporte pas d'informations concernant le travail réel, engendrant une allocation de financements ce qui vient contraindre encore plus la réalisation d'un travail de soin de qualité.

Le deuxième projet est une recherche-intervention qui s'est déroulée dans une municipalité québécoise, et qui visait la conception d'un dispositif de gestion inspiré des principes du management par la discussion. Cette recherche-intervention s'est déroulée sur deux ans et demi, et comprend la réalisation d'un diagnostic organisationnel, la conception participative du dispositif, son implantation et son suivi. L'analyse des données collectées à travers différentes méthodes (entrevues individuelles et collectives, tenues d'un journal de bord, observations participantes ou non, etc.) permet de montrer que le dispositif de gestion tend (1) à rendre visible le travail de chacune des parties prenantes (employés, directrice générale et élus municipaux) auprès des autres et à (2) permet le développement de cadres de travail qui intègrent les enjeux du travail réel.

Avant de rentrer dans la description fine de ces deux projets de recherche, de leurs cadres méthodologiques et des résultats qu'ils produisent, nous ferons un détour par le cadre théorique et conceptuel qui structure ce travail doctoral.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL : ORGANISATION, TRAVAIL ET RÉGULATION

On accorde trois sens à la notion d'organisation. Le premier sens, très générique, définit l'organisation comme un « groupement, une association, en général d'une certaine ampleur, dont les buts sont définis par un qualificatif » (Larousse, 2019). Dans ce sens, l'organisation est un concept général utilisé pour désigner des institutions comme des associations, des entreprises ou encore des organismes publics. Le deuxième sens fait plutôt référence à un ordre d'action, à un certain chemin à suivre qui mène vers un but final (Roy et Audet, 2002). Par exemple, l'organisation du travail dresse, à travers la division et la coordination des tâches, un certain chemin à prendre pour la production de résultats fixés au préalable. Finalement, le troisième sens fait référence à l'organisation comme une action : celle d'organiser, de structurer, d'aménager (de Terssac, 2003 ; Weick, 1979). L'organisation est une action par laquelle le chemin pour la production de résultats se construit. Parfois, c'est avant de l'emprunter qu'on l'organise. C'est ce que nous discuterons lorsque nous parlerons du travail de prescription des gestionnaires, au fil des pages suivantes. D'autres fois, c'est en l'empruntant que ce chemin se construit. Nous aborderons cela avec la notion d'activité, et le nécessaire travail d'organisation au cours de l'action que nécessite la réalisation de tâches de travail. Dans ce cadre théorique et conceptuel, nous tenterons de lier ces trois sens entre eux, en les présentant et les discutant tour à tour.

Cependant, pour l'instant, nous nous en tiendrons au premier sens que nous avons donné de la notion d'organisation : celui qui est synonyme d'entreprise, d'association ou d'organisme.

Toute organisation se situe dans un environnement externe, aux caractéristiques singulières qui lui imposent des contraintes et lui fournissent des ressources pour la production de performances économiques, sociales et écologiques (Gaglio et coll., 2011). Dans cette perspective, l'organisation est un système complexe (Morin, 2014) de par le grand nombre d'entités qui interagissent entre elles (employés, employeurs, clients, concurrents, fournisseurs, organismes régulateurs, etc.). Elle constitue un monde ouvert qui est influencé par son environnement et qui l'influence en retour. Cet environnement est généralement présenté en deux niveaux. D'abord, un premier niveau concurrentiel met l'organisation en relation avec les organisations qui l'entour, que celles-ci soient des concurrentes ou des partenaires potentiels (Côté, 2008). Un deuxième niveau, plus général, décrit un environnement qui englobe l'ensemble des organisations du même contexte. Dans cet environnement se jouent des forces, que l'on résume à travers l'acronyme PESTEL pour les forces politiques, économiques, sociales, technologiques, écologiques et légales. Celles-ci sont en perpétuelle évolution, au gré des transformations sociétales, et se combinent toujours dans des configurations singulières (Cossette, 2004).

- Les forces politiques sont liées aux décisions gouvernementales et aux instances internationales qui fixent les règles et normes à respecter par les organisations ;
- Les forces économiques sont relatives à l'état macro-économique de l'environnement dans lequel se situe l'organisation. Notons que cet environnement, avec la mondialisation et la globalisation, est de plus en plus vaste ;

- Les forces sociales font référence aux évolutions des caractéristiques démographiques et comportementales des populations ;
- Les forces technologiques comprennent les avancées et innovations qui apparaissent sur le marché ;
- Les forces écologiques décrivent les réglementations et contraintes liées aux enjeux écologiques ;
- Les forces légales représentent les évolutions du cadre réglementaire et législatif, comme par exemple, les transformations du droit du travail.

Par la pression qu'elle subit de ces forces, l'organisation adapte sa structure organisationnelle, afin de survivre, continuer sa production de biens ou de services, et engendrer des performances économiques, sociales et écologiques. Ces performances influenceront en retour l'environnement dans lequel se situe l'organisation, comme le montre la Figure 2-1 qui synthétise ce que nous venons de présenter.

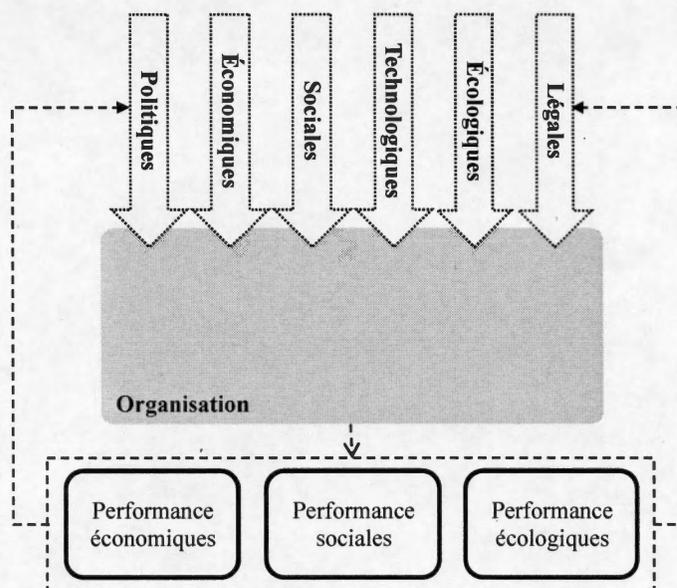


Figure 2-1 Forces, organisation et performances

2.1 Quelles théories pour l'organisation ?

Dans le paragraphe précédent, nous avons positionné l'organisation comme un système complexe, ouvert sur son environnement, influencé par celui-ci et l'influençant en retour. Cependant, cette description ne permet pas de comprendre les dynamiques à l'œuvre au sein de l'organisation qui au regard de cette double influence qu'elle entretient avec son environnement.

Depuis l'avènement de la grande entreprise, et des premiers travaux sur la question de l'organisation, de nombreuses théories organisationnelles ont été proposées pour étudier ces dynamiques. De nombreux sociologues, gestionnaires, ingénieurs, psychologues, économistes et encore bien d'autres chercheurs scientifiques ont souhaité ouvrir la boîte noire de l'organisation (Rouleau, 2007). Sans prétendre à une présentation exhaustive de l'ensemble des théories organisationnelles, nous avons fait le choix de nous inspirer d'Aubert et coll. (2005) et de les regrouper en quatre familles, réparties sur deux axes :

- Un axe vertical navigant entre les théories portant une approche rationnelle de l'organisation, et celles portant une approche sociale. Cet concerne les deux dimensions fondamentales du management : (1) les résultats techniques économiques (« la logique technico-organisationnelle » ; Hubault et coll., 1996) et (2) les dynamiques sociales à l'œuvre dans l'organisation (« la logique du vivant » ; *ibid.*) ;
- Un axe horizontal navigant entre les théories se référant à une organisation comme un système fermé et celles considérant les organisations comme des

systèmes ouverts. Les premières sont centrées sur la gestion interne des éléments qui la composent et des interrelations qu'ils entretiennent entre eux, tandis que les secondes proposent une mise en relation de ces éléments internes avec les éléments présents à l'extérieur de celle-ci au sein de son environnement.

Nous obtenons ainsi quatre familles théoriques, réparties comme suit dans la Figure 2-2 : les théories classiques, l'École des relations humaines, les théories des contingences et les théories contemporaines.

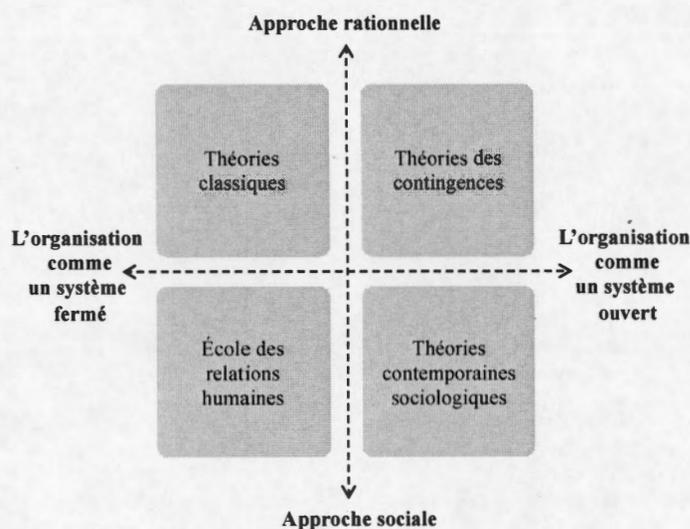


Figure 2-2 Les quatre familles de théories organisationnelles (adapté d'Aubert et coll., 2005)

2.1.1 Les théories classiques de l'organisation

On attribue le qualificatif « classique » aux théories organisationnelles qui ont émergées au début du XXe, notamment dans les écrits et travaux de Taylor ([1911] 2004), avec l'organisation scientifique du travail, de Fayol (1999), avec l'organisation administrative du travail et de Weber ([1922]1995) avec l'étude de la bureaucratie.

Toutes ont pour point commun de reposer sur un modèle rationnel et universel de l'organisation du travail, censé assurer un fonctionnement optimal répondant aux besoins de l'ensemble des parties prenantes. Il existe une bonne façon de faire le travail, et une bonne façon de le gérer, et ces bonnes façons de faire doivent être découvertes à l'aide d'outils et de méthodes scientifiques. Dans ces théories organisationnelles, des règles sont édictées scientifiquement par des ingénieurs ou des administrateurs, et vont constituer une structure formelle. Cette structure a une place fondamentale puisqu'elle constitue une référence commune pour le travail, notamment de production, et que son respect total assure la production et la performance. Par opposition, ne pas faire ce que dit la règle, c'est l'enfreindre et risquer de mettre en péril la production de l'entreprise. Cette vision de l'organisation comme d'un ensemble de règles à respecter s'appuie sur la vision d'un être humain rationnel qui cherche toujours à maximiser ses gains (souvent compris comme des gains économiques). Dans les écrits des trois auteurs que nous avons cités, l'environnement externe des organisations n'est pas pris en compte, puisque celles-ci sont comprises comme des systèmes fermés : quel que soit l'environnement, les méthodes de travail et de gestion scientifiques permettront de fonctionner au mieux et d'atteindre les objectifs de performance.

2.1.2 L'École des relations humaines

Ce courant de recherche et de pensée en théories des organisations s'est constitué à partir des années 30 autour des premières critiques du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail (OST). Chercheurs et artistes³ remettaient en cause le caractère

³ On peut penser au fameux « Temps modernes » de Chaplin (1936)

aliénant et déshumanisant d'un tel mode d'organisation qui prône la parcellisation et la spécialisation du travail à des fins de performance économique. Alors que des comportements jugés irrationnels par les tenants de l'OST faisaient leurs apparitions dans les usines, comme le freinage de la production, les hauts taux de roulement ou l'absentéisme, les travaux de Mayo (1945), au sein des milieux de travail, ont permis d'enrichir notre compréhension de l'humain, en lui attribuant des motivations complexes, qui ne se résument pas seulement à la volonté de gains économiques. Des facteurs comme le niveau d'autonomie, ou la participation aux décisions de l'entreprise, permettent de favoriser un certain épanouissement de soi. De plus, ces travaux montrent qu'en parallèle de la structure formelle de l'organisation, qui est définie scientifiquement, existe une structure informelle, basée sur les valeurs et relations qu'entretiennent les membres.

Ces constats mènent aux techniques d'enrichissement du travail qui marqueront les organisations du travail de cette époque, et à toutes les recherches concernant la dynamique des groupes de travail (Lewin, 1975), ou encore l'étude de la motivation des travailleurs (Herzberg, 1978 ; McGregor, 1960 ; Maslow, 1943).

Bien que le courant de l'École des relations humaines permette de s'intéresser à la psychologie individuelle, et de nuancer l'approche rationnelle qui est dominante à cette époque dans les théories organisationnelles, l'organisation n'y est toujours pas mise en relation avec son environnement : elle est encore considérée comme un système fermé (Aubert et coll., 2005).

2.1.3 Les théories des contingences

Les théories des contingences émergent dans les années 60 et se basent sur les apports de March et Simon (1991) concernant la prise de décision. Alors que les théories classiques supposent une rationalité absolue dans la prise de décision, et que l'École des relations humaines suppose au contraire une rationalité propre à chaque groupe

d'acteurs, March et Simon tentent une réconciliation entre les deux. La rationalité n'est pas absolue, mais limitée aux connaissances des individus qui sont impliqués dans les décisions à prendre. De plus, la rationalité est partagée, car une décision ne concerne jamais un seul acteur, mais plusieurs acteurs au sein d'un système. La rationalité limitée implique que la décision ne pourra jamais trouver la bonne solution universelle, mais permettra plutôt de concevoir une solution satisfaisante, la plus optimale possible pour les connaissances que les décideurs possèdent.

Ainsi, dans les théories organisationnelles, on ne s'affaire plus à trouver la bonne organisation, mais on cherche plutôt à comprendre comment une structure s'adapte aux contraintes de l'environnement externe. L'organisation y est vue comme un système ouvert sur son environnement. Il faut donc s'intéresser aux facteurs qui déterminent l'adaptation de la structure à son environnement (les facteurs de contingence), créant ainsi les théories des contingences. Pour certains, c'est la technologie qui est un facteur de contingence : en fonction de la technologie utilisée, la structure de l'organisation sera différente (Perrow, 1967 ; Woodward, 1980), pour d'autres, c'est le niveau d'incertitude et d'instabilité de l'environnement qui structureront les organisations (Burns et Stalker, 1971 ; Lawrence et Lorsch, 1989). Bien qu'ayant l'avantage de présenter les organisations comme des systèmes ouverts sur un environnement toujours variable, ces théories des contingences offrent une vision plutôt déterministe de la relation entre environnement et structure, positionnant la structure comme le résultat direct d'une certaine configuration de l'environnement externe. L'approche reste alors essentiellement centrée sur une vision rationnelle de l'organisation, sans prendre en compte les activités quotidiennes des individus et collectifs qui s'y inscrivent et qui participent pourtant à sa structuration.

2.1.4 Les théories contemporaines sociologiques

Dans cette famille, nous présenterons principalement les travaux sur l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (2014) ainsi que ceux de Sainsaulieu (2014). Gardant l'idée que l'organisation est un système ouvert qui s'inscrit au sein d'un environnement toujours variable, l'analyse stratégique réintègre une conception sociale de l'organisation : elle est le fruit des comportements individuels et collectifs humains. Dans ces théories, les acteurs de l'organisation développent des comportements qui naviguent entre liberté et rationalité, mais qui s'insèrent toujours en interdépendance aux autres acteurs. Ces processus d'interaction entre les acteurs sont régulés par des règles, qui sont définies par la structure formelle, mais aussi par les pratiques informelles des acteurs. L'utilisation de ces règles pour l'interaction est relative à la notion de pouvoir définie comme étant la capacité d'un acteur à mobiliser les ressources et contraintes d'une situation pour influencer le processus d'échange qu'il entretient avec les autres afin que celui-ci lui soit favorable (Friedberg, 1993). C'est en faisant l'analyse stratégique des acteurs, à travers l'étude des relations de pouvoir qui structurent leurs échanges, que l'analyse peut dégager leurs stratégies, qui seront fonction des ressources dont ils disposent vis-à-vis des autres acteurs avec qui ils interagissent. Pour les tenants de l'analyse stratégique, ce sont ces interrelations qui vont constituer la structure, et non pas un ensemble de facteurs externes, comme le posent les théories des contingences. Sainsaulieu (2014) approfondit cette analyse stratégique en y portant la notion de culture et d'identité. Selon ses travaux, les jeux de pouvoir ne sont pas indépendants des représentations et des croyances des individus. Le pouvoir n'est pas le seul pilote des comportements individuels et collectifs, mais aussi l'identité et la culture collectives des différents groupes dans lesquels l'individu s'inscrit.

Nous inscrivons notre travail doctoral dans un cadre théorique qui prolonge lui-même l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (2014) tout en s'en éloignant quelque peu.

Il reprend l'idée que la structure se forme au travers des actions individuelles et collectives, mais considère que cette structure influence en partie ces mêmes actions. Ce cadre théorique, « la théorie de la régulation sociale » (Reynaud, 1997), ne se cible pas sur la notion de pouvoir, mais propose plutôt de mettre l'accent sur la notion de règles et de régulations. C'est ce cadre que nous allons maintenant présenter.

2.1.5 La théorie de la régulation sociale

La théorie de la régulation sociale considère l'organisation comme un système de règles sociales. Cette théorie a pour avantage de se décaler de la dualité structuralisme/subjectivisme portée par les autres familles de théories organisationnelles dont nous avons fait la présentation (de Terssac, 2012). En effet, dans cette théorie organisationnelle, ce n'est ni la structure qui détermine l'action individuelle et collective ni l'action individuelle et collective qui produit la structure. Plutôt, elle propose de « penser ensemble l'individu et le système » (*ibid.*, p. 8) en refusant « la posture déterministe selon laquelle les comportements seraient régis par des contraintes normatives » (*ibid.*, p. 6) et en critiquant la posture subjectiviste selon laquelle les « acteurs poursuivent leurs objectifs et leurs intérêts indépendamment des autres et de tout système » (*ibid.*, p. 7). Plus simplement, la théorie de la régulation sociale nous permet de comprendre comment un groupe social se structure et élabore une action collective (Reynaud, 1997). Elle se fonde sur deux paradigmes spécifiques : (1) l'acteur social est toujours autonome, à savoir « capable de construire des règles sociales et d'y consentir » (*ibid.*, p. 6) ; (2) il n'existe pas un système social, mais des systèmes sociaux, qui s'entrecroisent, tous constitués de règles construites dans et par les interactions des différents acteurs qui y prennent part (de Terssac, 2003).

Ces règles sociales ordonnent donc les actions que mènent les individus, et les interactions qu'ils tiennent entre eux. Mais ces règles sont également le produit de ces actions et interactions. Ainsi, la règle en soi n'est que la cristallisation, à un moment donné, de son processus de production qui est toujours en continu. Elle n'est pas un tout naturel, donné et fixé dans le temps, que l'on pourrait déterminer scientifiquement, comme le portent les théories classiques. Elle n'est ni le résultat de facteurs externes et ne détermine pas totalement l'action individuelle, comme le porte les théories des contingences. Finalement, elle n'est pas produite seulement par les pratiques des acteurs qui visent à atteindre leurs fins, comme le portent l'École des relations humaines ou les théories contemporaines sociologiques. Comme les règles sont le produit des interactions d'acteurs entre eux, et avec leur milieu et leur environnement, la compréhension de ces règles ne peut être séparée de la compréhension de ce que font ceux qui les produisent et de leur contexte de production. En fait, la théorie de la régulation sociale propose non pas de s'intéresser à la règle en tant que telle, en tant que contenu et forme, mais plutôt de s'intéresser à son processus de production et de vie, ce que Reynaud (1997) appelle la régulation.

2.1.5.1 Les règles

Les règles sont « un principe organisateur (...), un modèle qui oriente l'action » (*ibid.*, p. 4). La notion de règles dans la théorie de la régulation sociale ne fait pas référence à un élément juridique ou à une loi à respecter absolument. Elle est plutôt sociale et peut être explicite ou implicite, formelle ou informelle. Elle est à la fois « le résultat de la logique, et donc de la rationalité d'une communauté, et à la fois la condition de la formation et du maintien de cette communauté qui accepte cette règle commune » (de Terssac, 2003 ; p. 25). Comme il existe différents systèmes qui s'entrecroisent, il existe différents types de règles : (1) les règles de contrôle, (2) les règles autonomes, (3) les règles effectives.

- (1) Les règles de contrôle sont généralement explicites et constituent la structure formelle de l'organisation. Elles sont le produit des acteurs qui cherchent à régler l'action d'autres acteurs et qui cherchent à contrôler la manière dont l'action se déroulera. Dans une organisation, les règles de contrôle sont généralement attribuées au travail des gestionnaires et de la hiérarchie. Mais, ces règles sont aussi issues du travail des syndicats, qui cherchent à contrôler la façon dont le travail des travailleurs qu'ils représentent se réalisera. Ces règles de contrôle fixent le travail à faire, ainsi que les compétences pour le réaliser et les moyens et méthodes à mettre en œuvre pour produire ce qui est attendu (Reynaud, 1997). Ces règles se retrouvent, par exemple, dans les conventions collectives, les fiches de poste ou encore les procédures ;

- (2) Les règles autonomes sont généralement implicites et ont pour objet de « guider les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision (...) et assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation » (Reynaud, 1988). Ces règles sont construites par les différents collectifs, en réaction aux règles de contrôle en vigueur, et permettent de soutenir l'individu dans son travail. Ces règles autonomes ne traduisent pas simplement l'échec des règles de contrôle à guider efficacement les travailleurs, mais correspondent plutôt à ce que les collectifs, qui subissent les règles de contrôle, développent pour y résister et pour gérer la variabilité des situations de travail.

- (3) Les règles effectives sont les règles qui vont effectivement guider l'action des individus dans la réalisation de leur travail. Ni les règles de contrôle ni les règles autonomes ne sont appliquées telles quelles : elles guident l'action, mais ne la déterminent pas. Elles proposent des possibles. L'individu, aux caractéristiques

toujours singulières, s'inscrit dans une situation de travail⁴ elle aussi toujours singulière (Zarifian, 1995) et doit réinterpréter ces règles pour déterminer un ordre d'action qui lui permettra d'atteindre son but (qui n'est pas seulement celui fixé par l'entreprise, ni seulement le sien propre ; Leplat, 2008). Cette réinterprétation individuelle et collective est un processus de régulation et mène à la production de règles effectives qui piloteront effectivement le travail dans une situation donnée (de Terssac, 1992).

2.1.5.2 Conflits, règles effectives et régulations conjointes

Les règles de contrôle et les règles autonomes sont incomplètes, dans le sens où leur application seule ne garantit jamais l'atteinte des résultats fixés dans les situations de travail, toujours variables. Aussi, elles peuvent être éloignées les unes des autres, et porter des regards différents sur les actions à mener, puisqu'elles sont issues de logiques et de rationalités différentes. Parfois, cet éloignement est tel qu'il peut provoquer un conflit (Reynaud, 1997 ; de Terssac, 2012). Loin d'être délétère, le conflit est un mode normal de fonctionnement pour l'organisation, mais il doit nécessairement être géré si l'on veut éviter qu'il porte atteinte à la performance et à la santé des individus qui y prennent part (*ibid.*). C'est dans la mise en discussion de ces règles de contrôle et des règles autonomes, entre les différents acteurs, que ce conflit peut s'exprimer, leur permettant ainsi de définir des intérêts communs et de s'engager ensemble en « inventant des règles communes et admises par les parties en présence, qui seront les règles du jeu » (de Terssac, 2012 ; p. 12). La mise en discussion permet

⁴ Nous définissons le concept de « situation de travail » au regard de la définition qu'en donne Girin (1990). Une situation a quatre aspects fondamentaux : des participants, une extension spatiale (l'ici), une extension temporelle (le maintenant) et une extension institutionnelle (les outils et technologies utilisés, la culture). Dans cette conception, la situation n'est appréhendable qu'à travers l'expérience des participants, que ce soit les travailleurs ou le chercheur qui analyse leur travail.

l'élaboration d'un compromis qui ne se résume pas à la moyenne des positions des acteurs, mais constitue une véritable solution provisoire (de Terssac, 2003), que nous avons nommée précédemment les règles effectives. La gestion du conflit, par sa mise en discussion, et l'élaboration partagée des compromis que représentent les règles effectives, sont caractéristiques de ce que ces auteurs nomment la « régulation conjointe ».

Il existe deux types de régulation conjointe (de Terssac et Lompré, 2002). Le premier type renvoie à une régulation directement dans la situation de travail, réalisée par les travailleurs, parfois en collaboration avec leurs gestionnaires. Dans ce type de régulation conjointe, que l'on appelle aussi « régulation chaude » (*ibid.*), il s'agit de se mettre d'accord pour s'éloigner des règles de contrôle, ou des règles autonomes, afin de faire face aux difficultés du moment et d'atteindre les objectifs que l'on avait fixés. Cette régulation dans le temps et l'espace de la situation de travail va mener à la production de règles effectives. Elle peut toutefois engendrer des coûts, notamment cognitifs, physiques ou organisationnels, comme lorsqu'elle implique de violer périodiquement certaines règles de contrôle, comme les règles de sécurité. Le deuxième type renvoie à une régulation en dehors de la situation de travail, et consiste en la modification des règles de contrôles, pour qu'elles soient plus adaptées à la situation de travail. On qualifie cette régulation de « froide », puisqu'elle ne se réalise pas dans le « chaud » de la situation de travail et qu'elle renvoie à « une certaine institutionnalisation des règles qui sont des accords généraux » (*ibid.*, p. 249). Elle vise notamment la modification, ou la production de nouvelles règles de contrôle, pour assurer une plus grande cohérence entre ces règles et le réel de la situation. Régulation chaude et régulation froide peuvent être liées, l'une entraînant l'autre, sans que cela soit toujours le cas (Van Belleghem, 2016).

Mais pour pouvoir réguler, encore faut-il que l'organisation prévoie les espaces nécessaires pour pouvoir le faire. Il faut alors s'intéresser aux processus de « négociation » existants (de Terssac, 2012). Ces négociations ne se réduisent pas à la négociation en forme (comme une négociation de convention collective, par exemple), mais s'étendent à des « formes d'interaction faisant l'objet de confrontations et de compromis » (*ibid.*, p. 14). Elles représentent « tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations » (Reynaud, 1995 ; p. 15). C'est à travers ces négociations, formelles ou informelles, froides ou chaudes, que se joue la régulation conjointe et qu'un compromis est élaboré, menant à la modification de règles de contrôle ou la production de règles effectives.

La Figure 2-3 ci-dessous représente notre compréhension des concepts de la théorie de la régulation sociale. En résumé, les règles de contrôle, produites par le management à travers un processus de régulation de contrôle, peuvent entrer en conflit avec les règles autonomes, produites par les collectifs de travail à travers un processus de régulation autonome. Ce conflit est géré dans des espaces de négociation ouverts au sein, ou en dehors, de la situation de travail. Au sein des situations de travail, ces espaces de négociation se traduisent par un processus de régulations chaudes, à savoir la production de règles effectives qui guideront plus ou moins temporairement la réalisation du travail. En dehors de la situation de travail, ces espaces de négociations débouchent sur un processus de régulations froides, qui résultera en la modification, ou la production de nouvelles règles de contrôle.

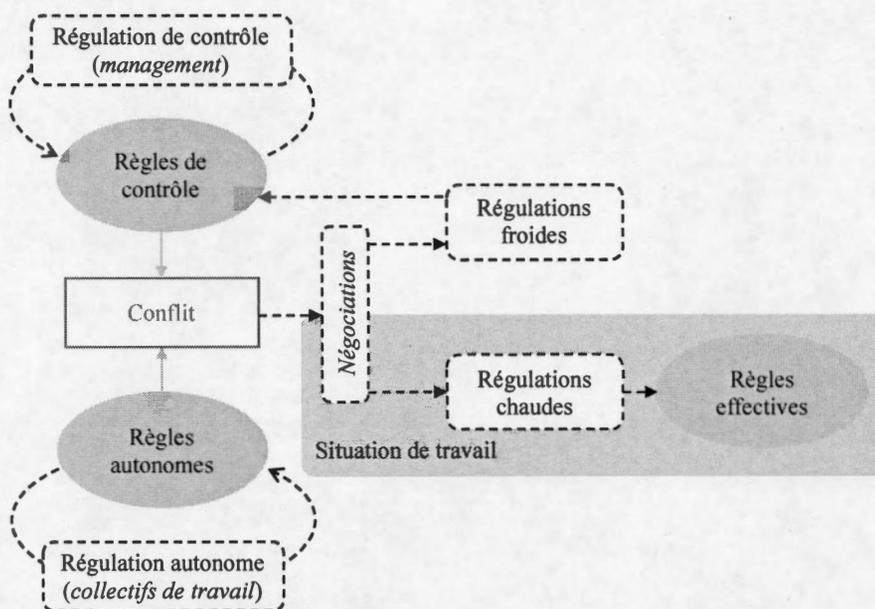


Figure 2-3 Modélisation des concepts de la Théorie de la régulation sociale

Maintenant que nous avons défini le cadre théorique général qui englobe notre travail doctoral, nous allons présenter le concept qui en constitue le cœur et le rattacherons aux concepts théoriques présentés le long des pages précédentes. C'est ainsi que les pages suivantes s'affaireront à décrire le concept de travail, d'abord génériquement, pour ensuite aborder le concept spécifique de travail des gestionnaires.

2.2 Qu'est-ce que le travail ?

2.2.1 Cadre de travail prescrit

Le travail fait partie de ces notions singulières que l'on utilise quotidiennement sans jamais prendre le temps de les définir. Pourtant, le travail, en relation avec le capital, constitue un des fondements de notre société libérale comme l'ont montré les célèbres

écrits d'auteurs comme Smith (2009) ou Marx (1985) au cours du XVIIe ou du XIXe. Sans travail, pas de production de biens ni de services, et donc, pas de production de richesse. Alors, comment le définir ?

En Sciences de la gestion, le travail est généralement porté autour de la notion de « tâche » : c'est ce que l'on demande au travailleur de faire pour produire des résultats qui seront contrôlés pour voir s'ils correspondent à ceux que l'on a anticipés (Dumont, 2007). Cette définition est teintée de la vision portée par l'Organisation Scientifique du Travail (Taylor, [1911] 2004) : le travail constitue l'exécution d'une ou plusieurs tâches, dont la conception est de la responsabilité d'ingénieurs et de gestionnaires.

En ergonomie, la tâche telle qu'elle est définie et attribuée au travailleur correspond à son objectif, à ce qu'il devra faire. Elle se traduit en termes de procédures, de consignes, et décrit les résultats que celui-ci devra obtenir. À ces tâches sont généralement attribuées des exigences, en termes de normes de quantité ou de qualité à obtenir (St-Vincent et coll., 2011). Les tâches et exigences qui sont attribuées au travailleur peuvent être plus ou moins explicites, plus ou moins floues, plus ou moins formalisées. Elles représentent ce que l'on appelle « le travail prescrit » : le travail qui sera à réaliser par le travailleur pour atteindre l'objectif déterminé. Pour qu'il puisse réaliser ce travail prescrit, l'organisation lui prescrit d'autres éléments : (1) les conditions et les moyens offerts par le milieu de travail et (2) l'environnement social. Les premiers se découpent en différents sous-éléments (*ibid.*) :

- L'organisation du travail : la répartition des tâches entre les postes de travail, la dépendance entre ces postes, la composition des équipes, les rotations à effectuer, les horaires, le mode de rémunération, etc.

- L'organisation de la production : la philosophie de production (juste-à-temps, qualité totale, etc.), type de processus (à la chaîne, en îlots, etc.), diversité des produits et services offerts, choix de maintenance, etc.
- L'organisation de la formation et des conditions d'apprentissage : type de formation offerte, intégration des nouveaux, choix des formateurs, etc.
- L'environnement physique de travail : espaces, ambiance physique, aménagement du poste, implantation des zones de stockage et de circulation, proximité des postes, etc.
- Le dispositif technique : les machines et outils à utiliser, les moyens de protection, les caractéristiques de la matière première, etc.

L'environnement social quant à lui fait également référence à différents sous-éléments :

- Les structures sociales et la culture : processus de consultation et de décision, style de gestion et de supervision, modes de communication, relations avec les représentants des travailleurs ;
- Les liens fonctionnels et hiérarchiques ainsi que les relations avec les clients: modalités de communication, types d'acteurs en interaction, etc.

La tâche prescrite, les moyens et conditions offerts ainsi que l'environnement social constituent le cadre de travail prescrit au travailleur (St-Vincent et coll., 2011).

2.2.2 Tâche prescrite, tâche effective

La tâche, les exigences, les conditions et moyens offerts par le milieu de travail ainsi que l'environnement social constituent des déterminants qui vont influencer la façon dont la personne travaille (*ibid.*). Ce cadre de travail prescrit est en partie issu du travail des ingénieurs et des gestionnaires, et est donc porteur d'une logique « technico-organisationnelle » qui définit rationnellement les exigences de fonctionnement des machines et de l'organisation (Hubault et coll., 1996). Mais cela ne constitue pas la seule source de prescription. En effet, avec cette prescription descendante (des ingénieurs et des gestionnaires, de la hiérarchie), on retrouve des prescriptions remontantes en provenance de la situation de travail (la matière, qui « prescrit » une certaine façon d'être manipulée ; le client qui « prescrit » une certaine façon de réagir ; Daniellou, 2002 ; Six, 2002). Toutes ces sources viennent enrichir le cadre de travail dans lequel on s'attend à ce que les travailleurs opèrent. C'est au travailleur en situation qu'il revient d'articuler toutes ces versions de la tâche prescrite qui peuvent parfois entrer en contradiction les unes avec les autres. Mais cette articulation, qu'on désigne parfois comme un « conflit de logique » entre la logique technico-organisationnelle et la logique « du vivant » (Hubault et coll., 1996), qui fait référence au réel des situations, aux imprévus qui interviennent, ne permet jamais l'intégration de toutes les versions de cette tâche prescrite (Leplat, 2006). Plutôt, on parle d'une reconception⁵ de la tâche prescrite, en une « tâche effective » qui ne correspond pas simplement aux buts fixés par l'organisation (Clot, 2008 ; Leplat, 2006). Ainsi, pour pouvoir agir et produire, le travailleur va interpréter la tâche prescrite, et en concevoir une nouvelle qui guidera effectivement son travail : c'est la tâche effective (Leplat, 1997). Cette interprétation l'amène à faire un choix, à prioriser certains buts sur d'autres, à en ajouter, en

⁵ Notons aussi que du côté de l'ergologie, on parle d'une « renormalisation », qui correspond en une « réinterprétation des normes émises par le milieu, mais aussi des normes endogènes, en vue de configurer ce milieu comme étant le sien » (Lussi Borer et Muller, 2014).

supprimer ou à modifier ceux qui existent déjà. Et c'est cette tâche reconçue, réinterprétée, cette tâche effective, qui pilotera le travail du travailleur en situation réelle. Nous résumons dans la Figure 2-4 ci-dessous le processus de reconception de la tâche prescrite en tâche effective.

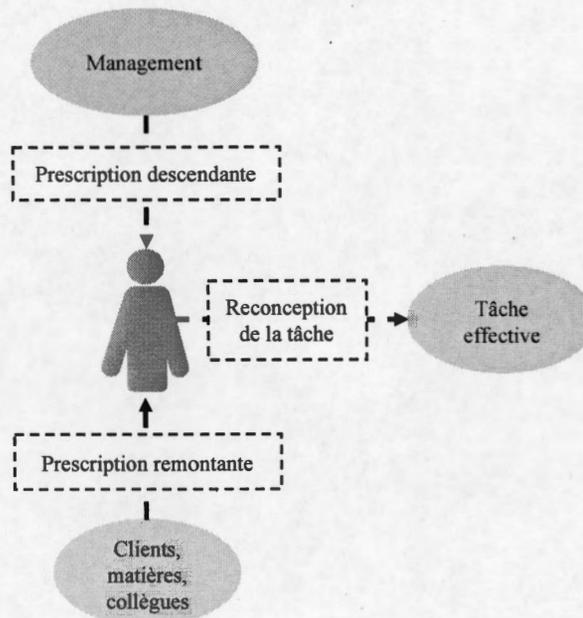


Figure 2-4 Modélisation du processus de reconception de la tâche prescrite en tâche effective, mené par le travailleur

2.2.3 L'activité de travail

Or, « le réel » de la situation de travail échappe à l'effort de rationalisation que représente la conception de la prescription, parce qu'il résiste à la maîtrise technique (Dejours, 2005). En effet, les choses ne se passent jamais tout à fait comme elles étaient prévues : un collègue est absent, un couteau est émoussé, une vis est défectueuse, un client est agressif, etc. Des événements viennent perturber la situation de travail, et

c'est au travailleur qu'il revient de les gérer afin d'assurer la production (Zarifian, 1995). On parle de « variabilité » : la situation de travail est, par nature, toujours instable (Petit et coll., 2011 ; St-Vincent et coll., 2011). L'existence de cette variabilité peut être connue, mais elle ne pourra jamais être précisément anticipée. Face au réel, la prescription est en échec puisque la situation de travail ne peut jamais être parfaitement connue d'avance. Ainsi, plutôt que d'exécuter le travail prescrit, le travailleur va agir au sein d'une situation toujours singulière, pleine d'imprévus. C'est ce que les ergonomes appellent « l'activité de travail » (Falzon, 2004 ; Guérin et coll., 2006 ; St-Vincent et coll., 2011). Cette activité correspond à la mobilisation des dimensions physiques, mentales et sociales d'un individu, dans la mise en place d'un mode opératoire, d'une façon de faire, pour atteindre ses objectifs de performance au sein d'une situation toujours instable et singulière. Parce qu'il est ancré dans le réel d'une situation de travail, le mode opératoire que développe le travailleur n'est pas qu'une simple traduction de la prescription (Petit et coll., 2011). Au contraire, il est la création, toujours nouvelle, d'une solution au « problème que l'exigence de produire pose à l'opérateur » (Hubault, 1996).

2.2.4 Activité de travail et régulation individuelle

En développant un mode opératoire permettant de gérer la variabilité, le travailleur va produire deux types de performances (Hubault et coll., 1996) : des performances économiques (le résultat produit par son activité, à travers les notions de productivité et de qualité) et des performances humaines (le développement, ou non, de sa santé, de ses compétences, de son identité professionnelle, etc.). Ces deux types de performances en plus d'être contrôlées par l'autorité hiérarchique sont en permanence évaluées par le travailleur, au moment de leur production. Si le mode opératoire mis en place ne permet pas la production de performances satisfaisantes, le travailleur modifiera sa

façon de faire : c'est la régulation individuelle qui s'exerce en continu (Leplat, 2006 ; St-Vincent et coll., 2011).

Cette régulation individuelle dépend de la « marge de manœuvre situationnelle » dont dispose le travailleur en situation (Coutarel et coll., 2015). Cette marge de manœuvre est en partie donnée par le cadre de travail prescrit, et en partie construite par l'individu, en fonction de ses caractéristiques, et le collectif dans lequel il s'insère. Elle constitue « la possibilité pour l'opérateur, dans une situation précise, d'élaborer un mode opératoire efficient (c'est-à-dire efficace pour la performance et compatible avec la préservation de soi, voire le développement de soi par le travail) » (p. 15). Dans l'environnement social, technique et humain du travailleur sont présentes des ressources, ou des contraintes, qui viennent limiter ou augmenter la marge de manœuvre situationnelle du travailleur. Nous avons nommé ces éléments les « déterminants » aux paragraphes précédents. Cette marge de manœuvre représente un enjeu de performance ainsi qu'un enjeu de santé (*ibid.*). Plus la marge de manœuvre est importante, plus le travailleur sera capable de développer des modes opératoires qui favoriseront le développement de sa santé et de sa performance. Inversement, si celle-ci est faible, les modes opératoires possibles seront peu nombreux, ce qui peut conduire, par exemple, à une hypersollicitation de certaines fonctions du travailleur (comme ses fonctions musculosquelettiques ou psychosociales), à la détérioration du collectif de travail et à la diminution de la performance (*ibid.*).

Parler de la régulation individuelle dans le travail, c'est aborder la place de la subjectivité dans le développement de l'activité. L'activité de travail humaine est subjectivante : elle est le fruit d'un arbitrage individuel dans un conflit de logique, signe de l'engagement subjectif de l'individu dans son travail (Van Belleghem et coll., 2013). Pour réguler, le travailleur mobilise sa dimension psychosociale en tant que mobilisation psychique (sa motivation, son engagement, sa subjectivité, ses valeurs) et

sociale (son sentiment d'appartenance, son identité professionnelle, sa volonté d'aider), au même titre que son corps ou les mécanismes cognitifs dont il fait preuve (sa mémoire, sa vigilance, son attention).

Nous résumons dans la Figure 2-5 ci-dessous notre conception de l'activité de travail en adaptant le modèle de la situation de travail centré sur la personne en activité de St-Vincent et coll. (2011).

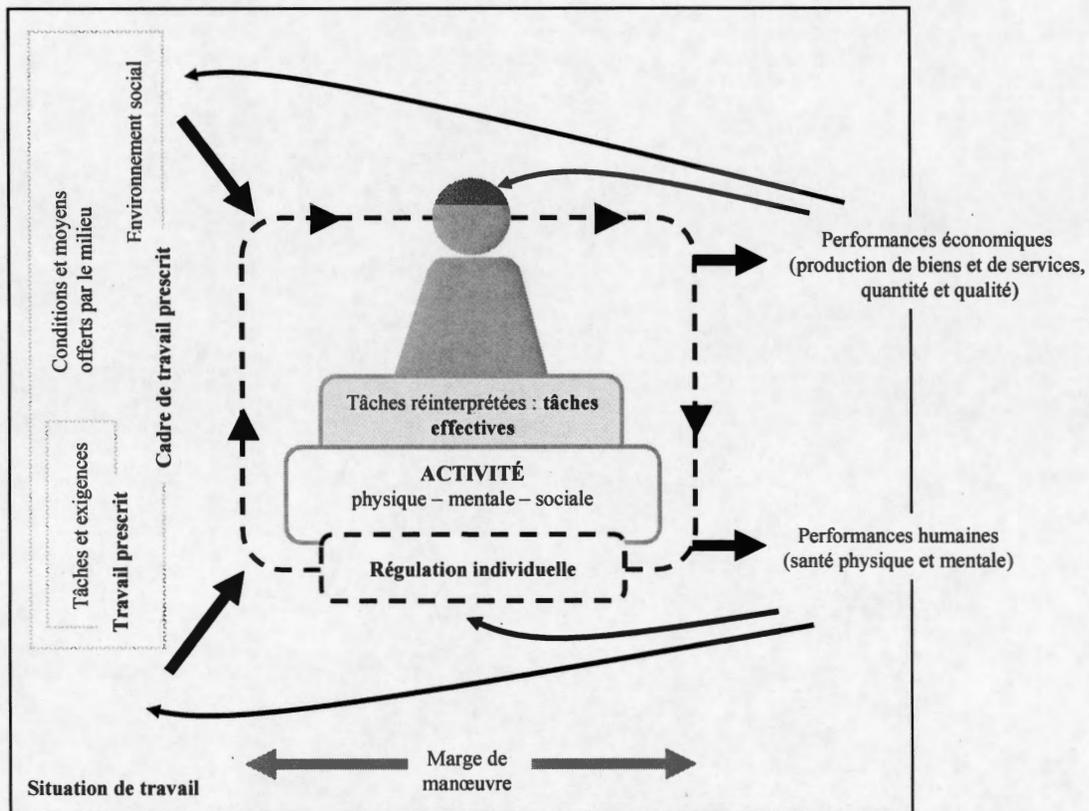


Figure 2-5 Adaptation du modèle de la situation de travail centré sur la personne en activité (d'après St-Vincent et coll., 2011)

Avec le fait qu'il soit impossible de prévoir précisément ce que sera la situation de travail réelle, la nature subjective de l'activité de travail humaine contribue à l'écart incompressible qui existe entre la tâche prescrite et l'activité de travail (Van Belleghem

et coll., 2013). Contrairement à la vision traditionnellement portée en sciences de la gestion, où un écart entre prescrit et réel sera compris en termes d'erreur, de manque de formation ou de mauvaise conception du travail prescrit, nous reconnaissons plutôt que dans cet écart se joue la mobilisation de la dimension subjective du travailleur pour pouvoir réguler, et ainsi assurer la performance économique et le développement de sa santé. Dans cette perspective, l'écart n'est pas à réduire, il est à gérer.

2.2.5 Le travail est aussi collectif

Jusqu'à présent, nous avons abordé la notion de travail dans sa forme individuelle. Mais aux côtés de la dimension subjective propre à un individu, dont la mobilisation est nécessaire pour pouvoir réguler et ajuster ses modes opératoires, il y a la présence d'une dimension intersubjective et collective (Caroly, 2010 ; Dejours, 2005). En effet, la situation de travail réelle met en interaction de nombreux acteurs : des collègues, des supérieurs hiérarchiques, des clients, etc.

Dejours (2005) définit le travail dans une relation triangulaire entre trois pôles : l'ego, l'autrui et le réel ; comme le montre la Figure 2-6. Le travail est selon lui une « activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite » (p. 43).

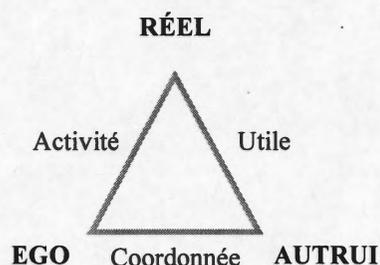


Figure 2-6 Le travail comme relation entre ego, autrui et réel (d'après Dejours, 2005)

Le travail place un individu (*pôle ego*) dans un cadre de travail prédéfini, dans lequel il doit accomplir des tâches prescrites auxquelles certaines exigences sont associées. Son travail, dans ce cadre, produira une certaine transformation du monde réel (sur la Figure 2-6, le lien entre ego et réel, médié par l'activité d'ego), notamment, la production de biens et de services et donc, d'une certaine performance économique. Mais le travail s'inscrit aussi dans une relation avec autrui. D'une part, l'activité de l'individu est coordonnée avec d'autres, selon les principes de division du travail en vigueur dans l'organisation ou dans le réseau d'organisation dans lequel l'individu s'insère. D'autre part la transformation du monde réel engendrée par l'activité de l'individu (ego) doit être considérée comme « utile » par autrui (relation réel-autrui dans la Figure 2-6), que ce soit le client, la hiérarchie ou les collègues et que cette utilité soit technique, sociale ou économique (*ibid.*). Dans ce paragraphe, c'est donc aux aspects collectifs du travail que nous allons nous intéresser.

2.2.6 Travail collectif, collectif de travail

S'intéresser aux aspects collectifs de travail, et donc à la coordination et au jugement d'utilité d'autrui sur l'activité d'un individu, et les résultats qu'elle produit nécessite

de s'intéresser à deux notions : le travail collectif et le collectif de travail (Caroly, 2010 ; Caroly et Barcellini, 2013).

2.2.6.1 Travail collectif

Le travail collectif se définit comme « la manière dont les opérateurs et opératrices vont plus ou moins coopérer de manière efficace et efficiente dans une situation de travail » (Caroly et Barcellini, 2013). Il fait référence à une prescription qui représente un processus de répartition des tâches et d'échanges potentiels de savoirs, ainsi qu'un certain but à atteindre collectivement. Deux ressources sont mises en jeu dans la production d'un travail collectif efficace : la « synchronisation opératoire » (Darses et Falzon, 1996) et la « synchronisation cognitive » (*ibid.*). La première fait référence « aux possibilités de coordination entre les participants engagés dans le travail collectif » (Caroly et Barcellini, 2013 ; p. 34) et permet d'assurer la répartition des tâches entre les différents acteurs de la situation de travail collectif dans le temps et dans l'espace. Bien que spécifiée dans le travail collectif prescrit (notamment en termes de répartition des postes et de tâches), cette coordination n'est jamais totalement donnée : elle est aussi construite par les partenaires à travers leurs échanges verbaux et non verbaux qu'ils effectuent, ce qui leur permet de réguler et d'ajuster leurs modes opératoires. La deuxième fait référence à la construction, le maintien et l'évolution de connaissances communes qui permettent aux acteurs de la situation de travail de gérer les dépendances entre leurs activités individuelles respectives. Deux types de connaissances se construisent alors :

- « Un référentiel opératif commun », qui comprend « les représentations fonctionnelles communes aux opérateurs qui orientent et contrôlent l'activité que ceux-ci exécutent collectivement » (Leplat, 1991). La construction d'un tel référentiel se fait à travers la dimension sociale de l'activité, c'est-à-dire dans

les explications et clarifications que les individus échangent au sein, ou en dehors, de la situation de travail ;

- « Une conscience de la situation », c'est-à-dire, la construction dans l'ici et le maintenant de la tâche d'un ensemble de connaissances de faits relatifs à l'état de la situation (Caroly et Barcellini, 2013). Une telle conscience nécessite une certaine sensibilité des individus engagés dans la situation de travail collectif concernant ce qu'eux et leurs collègues sont respectivement en train de faire. Cela n'est pas synonyme de surveillance, mais de visibilité active : les individus doivent rendre visibles les éléments de leur propre activité qui peuvent être pertinents pour les autres (Grosjean, 2005). Construire une « conscience de la situation », c'est mobiliser sa dimension cognitive, et cela nécessite des compétences : reconnaître, comprendre et interpréter les conduites et les ressources disponibles de chacun (Caroly et Barcellini, 2013).

2.2.6.2 Collectif de travail

Le collectif⁶ de travail, quant à lui, fait référence à un groupe de travailleurs qui partagent des objectifs, un ensemble de critères d'efficacité⁷ définissant ce que constitue un travail de qualité (Caroly et Barcellini, 2013) ainsi qu'un certain nombre de règles de métier à respecter, sans qu'elles fassent office de loi. Tout cela va permettre d'organiser « l'échange entre tous en définissant bien la responsabilité de chacun et les moyens dont il dispose, ses outils et les libertés dans le choix de modes

⁶ Notons que le travailleur peut appartenir à plusieurs collectifs aux périmètres variables (dans la situation de travail : les collègues ; dans le métier : les électriciens ; etc.)

⁷ Dejours (2005) parle de critères d'utilité.

opératoires » (Cru, 2014 ; p. 115). Nous rapprochons ces règles de métier à la notion de « genre professionnel » qui permettent de définir « non seulement la façon dont les membres du collectif doivent se comporter dans les relations sociales, mais aussi les façons de travailler acceptables » (Clot et Faïta, 2000 ; p. 13). Le collectif de travail, par le développement de ces règles de métier, a une fonction protectrice : en (ré)élaborant les normes et règles encadrant l'action, sur la base des critères d'efficacité, en gérant la conflictualité dans les rapports de travail, en donnant un sens au travail (Caroly et Barcellini, 2013 ; Clot, 2015). Le collectif de travail est donc une ressource pour le développement de la santé, et pour le développement des compétences. Pour le développement de la santé, d'abord, puisqu'il permet de faire en sorte que les débats sur le travail ne portent pas sur les individus, mais sur les questions d'activité et d'organisation du travail. À travers les règles de métier qu'il constitue, le collectif de travail offre « un ensemble de gestes de métier possibles, une gamme de manières de faire un travail de qualité qui peuvent aider l'opérateur à trouver dans son activité des moyens et des façons de faire adaptés à la situation dans un but de préservation de sa santé et de construction du sens du travail » (Caroly et Barcellini, 2013 ; p. 36). Pour le développement des compétences, ensuite, parce qu'il est un « lieu d'innovation sur les différentes façons de faire le travail pour chacun : apprentissage innovant grâce aux questionnements, à la confrontation et au débat entre les membres du collectif de travail » (*ibid.*, p. 36).

Il faut noter que le collectif de travail n'est pas donné, il ne préexiste pas au collectif de travail. Au contraire, il se construit dans l'action, dans « l'expérience pratique du travail » (Durrafourg et Hubault, 1993 ; cités par Caroly, 2010 ; p. 100). Ce n'est donc pas parce qu'il y a travail collectif qu'il y a forcément collectif de travail (Bencheikroun et Weill-Fassina, 2000). C'est plutôt en travaillant collectivement et en apprenant mutuellement que l'on peut, potentiellement construire le collectif de travail, si la situation de travail offre les marges de manœuvre nécessaires.

2.2.7 Travail et Théorie de la régulation sociale

Au cours des pages précédentes, nous avons abordé de nombreux éléments qui nous permettent de faire un premier rattachement entre le concept de travail et la théorie de la régulation sociale. Nous le résumons dans la Figure 2-7 ci-dessous, qui reprend des éléments de la Figure 2-5.

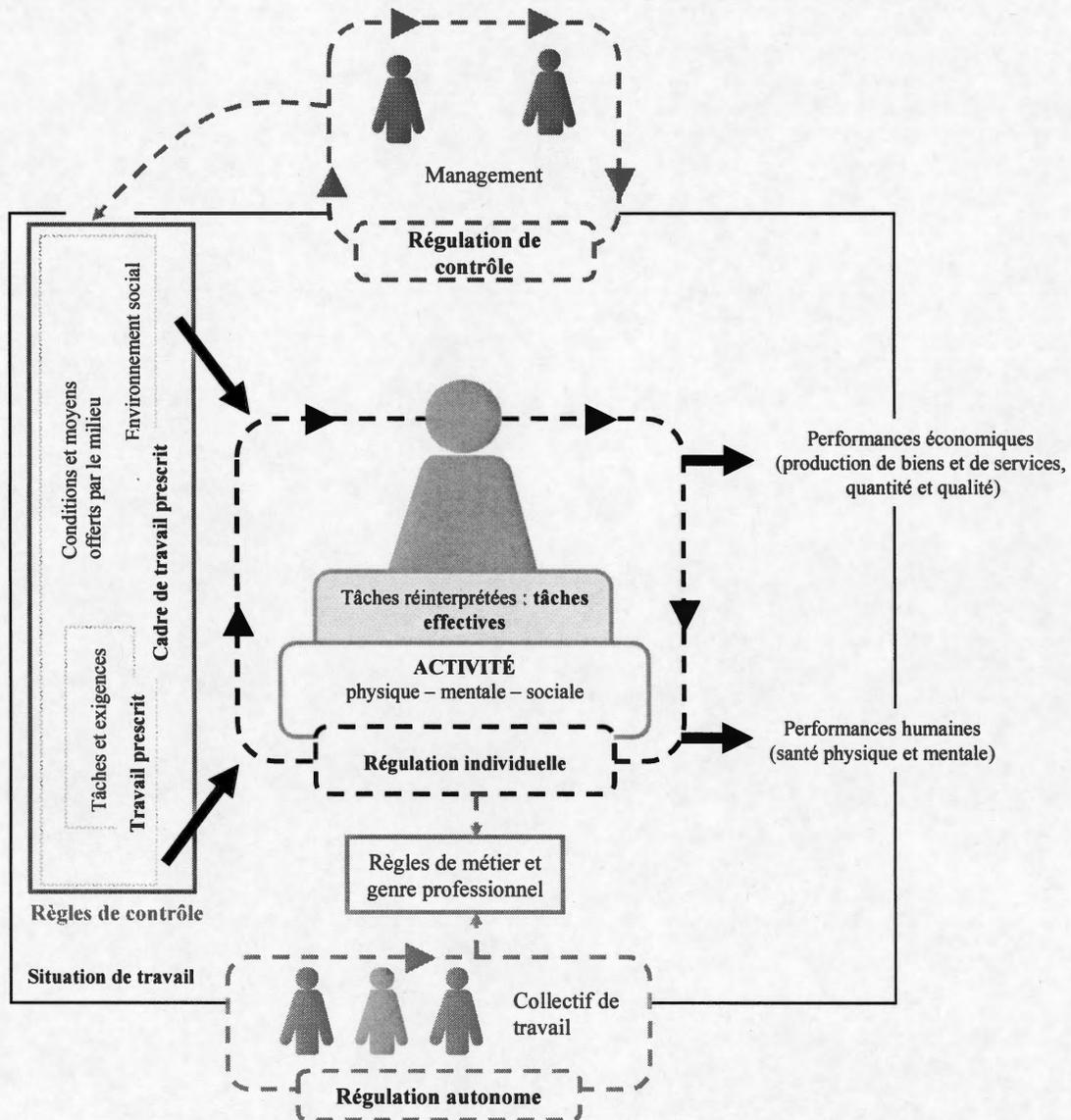


Figure 2-7 Premier rattachement du concept de travail dans la Théorie de la régulation sociale, à partir du modèle de la situation de travail centré sur la personne en activité (St-Vincent et coll., 2011)

Tout d'abord, nous avons vu que le travail, dans sa dimension individuelle, celle de l'activité de travail, est un processus de régulation. En effet, le travailleur va

réinterpréter la cadre de travail prescrit, au regard de la variabilité des situations de travail et de son expérience en une tâche effective. Cette tâche effective le guidera dans le développement d'un mode opératoire (son activité) qui lui permettra la production de performances humaines et économiques. Cette production de performances sera en retour évaluée par le travailleur (ce qu'il fait en mobilisant sa dimension subjective : par exemple « est-ce que le résultat que vient de produire mon travail est satisfaisant du point de vue des critères que je juge important ? ») et il ajustera ses modes opératoires au regard du résultat de cette évaluation. Ici, nous rattachons le cadre de travail prescrit à la notion de règles de contrôle présenté dans la théorie de la régulation sociale. Du même coup, nous faisons référence au travail du management à travers la notion de régulation de contrôle, ce sur quoi nous reviendrons dans les parties suivantes.

Dans son processus de réinterprétation de la tâche prescrite en tâche effective, le travailleur fait également appel aux règles de métier et au genre professionnel que le collectif dans lequel il s'inscrit a produits au cours de l'expérience pratique du travail de chacun et des discussions collectives. Nous rattachons les concepts de règles de métier et de genre professionnel à la notion de règles autonomes de la théorie de la régulation sociale. Ces règles de métier et le genre professionnel sont issus du processus de régulation du collectif, à travers les discussions qu'ils entretiennent sur leurs expériences pratiques du travail. Nous rattachons également ce processus de régulation du collectif au processus de régulation autonome porté dans la théorie de la régulation sociale.

Se pose alors la question de la marge de manœuvre des travailleurs pour pouvoir réguler, ainsi que la reconnaissance par l'organisation et les couches gestionnaires de cette nécessaire réélaboration des règles prescrites du travail en règles effectives, permettant de guider l'action. Comment l'organisation donne-t-elle la capacité aux travailleurs de pouvoir réguler individuellement et collectivement ? C'est en cela que la notion de régulation de contrôle, ainsi que celle de régulation conjointe nous intéressent

fortement. La première est associée au travail du management : comment les gestionnaires font-ils pour produire les règles de contrôle, et donc, le cadre de travail prescrit dans lequel le travailleur s'insère pour pouvoir produire ? La deuxième est associée aux interactions entre le management et les travailleurs : comment les derniers échangent-ils avec les premiers pour que ceux-ci puissent les accompagner dans la gestion des difficultés du travail ? Et comment les gestionnaires ajustent-ils leur travail de gestion au regard du travail des équipes qu'ils encadrent ?

Pour répondre à ces questions, il nous semble important d'aborder la question d'une des origines du travail prescrit, soit le travail des gestionnaires puisque la tâche « fixe, le plus souvent, les compromis passés entre les concepteurs et les managers à propos des représentations qu'ils se font du réel et des opérateurs » et qu'elle est « le résultat « refroidi » des activités de gestion et de conception » (Clot, 2006, p. 96). Nous allons maintenant aborder le travail de prescription des gestionnaires.

2.3 Travail et Théorie de la régulation sociale

Comme nous disions dans les premières pages de notre problématique de recherche, le travail des gestionnaires intéresse les chercheurs scientifiques depuis de nombreuses années. Nous verrons que la vision de ce que fait un gestionnaire a évolué au gré des années et des courants de pensée, pour se rapprocher d'une compréhension axée autour de la notion d'activité de travail que nous venons de présenter.

Toutefois, avant d'embarquer dans la présentation de ces diverses visions, précisons de quels gestionnaires nous parlons. Nous traiterons ici des gestionnaires qui sont en « position d'intermédiation » (Dietrich, 2009), entre le marteau et l'enclume (Bellini,

2005) : ils se retrouvent entre (1) une hiérarchie qui définit des objectifs, leur prescrit un cadre de travail et souhaite en contrôler les résultats et (2) des subordonnés à qui il faut prescrire le travail et son cadre, et qu'il faut mobiliser pour atteindre les résultats fixés. Les gestionnaires intermédiaires s'appuient sur la stratégie, qu'ils contribuent à nourrir, en participant aux décisions et actions concernant le choix et l'organisation des ressources nécessaires au travail de production de biens ou de services (Thiétart, 2012).

Bien que certaines études s'intéressent spécifiquement au travail des gestionnaires de proximité (Bolduc et Baril-Gingras, 2010 ; Cuny-Guerrier et coll., 2015 ; Gotteland-Agostini et coll., 2016 ; Piney, 2015), nous faisons le choix de les considérer également au sein de la grande catégorie des gestionnaires en position d'intermédiation. Leur positionnement hiérarchique, au plus proche du travail opérationnel, influence évidemment leur activité, que cela soit sur le plan des moyens qu'on leur donne et des buts qu'on leur fixe, mais ces gestionnaires ont de commun, selon nous, qu'ils « instruisent les divers actes classiques de la gestion (...) : décider, prévoir, contrôler » (Moison, 1997, p. 7).

2.3.1 Le travail des gestionnaires : une perspective fonctionnaliste

Les premiers écrits qui ont structuré, et structurent encore aujourd'hui, le travail des gestionnaires ont été réalisés dans une approche fonctionnaliste. Fayol (1999), au début du XXe, en parlait effectivement à travers quatre grandes fonctions : la planification, l'organisation, le contrôle et la direction (Thiétart, 2012). Les fonctions des gestionnaires sont reliées les unes aux autres dans un processus dynamique et itératif (Aubert et coll., 2005) qui permet (1) de définir les résultats que l'on souhaite avoir (*la planification*), (2) d'organiser moyens et ressources qui en permettront l'atteinte (*l'organisation*), (3) de contrôler si ces résultats sont atteints (*le contrôle*) et (4) de coordonner ces trois fonctions entre elles et de mobiliser les acteurs afin d'obtenir les

résultats (la *direction*). Un feed-back permet au gestionnaire d'obtenir des informations sur la performance de ces fonctions et de les ajuster au besoin. Nous avons représenté ces quatre fonctions et leurs interrelations au sein de la Figure 2-8 ci-dessous, à partir de la modélisation d'Ivancevitch et coll. (1980) citée dans Aubert et coll. (2005).

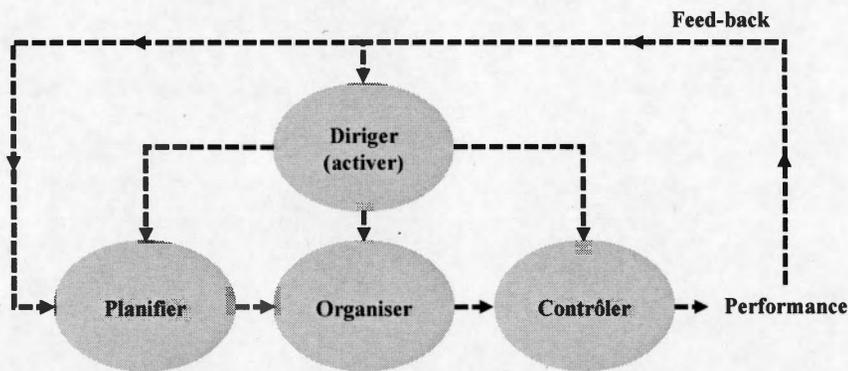


Figure 2-8 Les quatre fonctions du gestionnaire, selon Ivancevich et coll. (1980) cités dans Aubert et coll. (2005)

- (1) La fonction de planification constitue un « processus volontariste de fixation d'objectifs, suivi d'une détermination des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs selon un calendrier donnant les étapes à franchir » (Thiéart, 2012). Planifier revient à concevoir un guide qui permettra à chacun de se situer et d'orienter sa contribution pour l'atteinte des objectifs. La planification est un processus qui permettra d'établir un plan qui réponde aux stratégies formulées par la direction et que l'on ajustera au regard de la performance réalisée par les équipes de travail encadrées.

- (2) La fonction d'organisation permet de définir les tâches à accomplir et de les regrouper, d'établir les liens d'autorité et de coopération entre les différents acteurs présents dans l'entreprise (*ibid.*). Elle correspond à ce que nous

comprenons traditionnellement de l'organisation du travail : diviser le travail et le coordonner, pour assurer une production efficiente et efficace (Roy et Audet, 2002). C'est ce qui va permettre de structurer l'action collective, de savoir qui fait quoi, où, quand et comment. Remplir la fonction d'organisation, c'est participer à la conception du cadre de travail prescrit des équipes encadrées, et donc à la conception des règles de contrôle.

- (3) La fonction « contrôle » vise à s'assurer que la performance réalisée est conforme aux objectifs fixés. Ce contrôle peut s'effectuer de différentes manières, mais met toujours en jeu un processus de détection de la donnée, d'interprétation et de transmission de l'information. Le contrôle met en relation les objectifs fixés dans les étapes précédentes et la performance réellement obtenue. Ce contrôle peut s'effectuer de diverses manières, que ce soit par un contrôle direct ou un contrôle statistique. Il peut aussi s'établir à différents niveaux (opérationnel ou stratégique) et porter sur différents objets (les délais, la productivité, la qualité, le respect des consignes, etc.). De ce contrôle émerge une évaluation de la performance réalisée, ce qui entraîne une remontée d'information (le « feed back » sur la figure 2-8) qui permet d'ajuster les objectifs stratégiques ou d'influer sur les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs (Aubert et coll., 2005 ; Thiétart, 2012).
- (4) Finalement, la fonction de direction a pour but « d'animer les hommes et les femmes qui planifieront, organiseront et contrôleront » le travail réalisé (Thiétart, 2012 ; p. 77). Diriger pose la nécessité d'engager et de mobiliser les ressources humaines qui rempliront les autres fonctions de la gestion et s'impliqueront dans le processus de production.

Ces fonctions structurent encore largement notre compréhension du travail des gestionnaires. Pourtant, elles ne permettent pas de décrire finement l'activité que développent les gestionnaires pour pouvoir planifier, organiser, contrôler et diriger. Finalement, l'approche fonctionnaliste nous permet d'obtenir une visibilité sur les objectifs que doivent remplir les gestionnaires, sur leur travail prescrit. Mais comme tout travail, le travail du gestionnaire n'est pas simplement l'exécution passive de ces fonctions, peu importe le niveau de formalisation de celles-ci. C'est plutôt l'interprétation de ces fonctions au regard des situations de travail dans lesquelles ils s'inscrivent, en fonction du cadre de travail que leur fournit l'organisation pour travailler.

2.3.2 Le travail des gestionnaires : une perspective par rôles

Nous le disions également dans les premières pages de notre problématique de recherche, à partir des années 70, un auteur a fortement contribué aux avancées des recherches sur le travail des gestionnaires. Il s'agit de Mintzberg. Ses premiers travaux (Mintzberg, 1973), repris, cité et traduit dans le monde, ont permis de faire ressortir différentes caractéristiques du travail⁸ des gestionnaires ainsi qu'une classification de leur travail en dix rôles. Ces dix rôles se séparent au sein de trois familles : (1) les rôles interpersonnels, (2) les rôles liés à l'information et (3) les rôles décisionnels. En fonction du poste qu'occupe le gestionnaire à qui on s'intéresse (en termes de niveau hiérarchique et de responsabilités), en fonction de ses caractéristiques personnelles, des variables de l'environnement et de la situation de travail, l'importance de ces différents

⁸ Nous avons cité quelques-unes de ces caractéristiques dans les premières pages de notre problématique de recherche, nous invitons les lecteurs à s'y référer.

rôles variera (Mintzberg, 2005). Nous les résumons au sein de la Figure 2-9 ci-dessous, tirée de Mintzberg (2005).

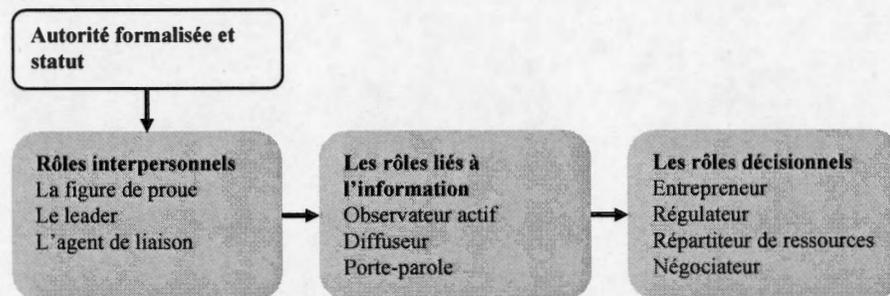


Figure 2-9 Les dix rôles du gestionnaire (Mintzberg, 2005)

- (1) Les rôles interpersonnels découlent directement de l'autorité formelle dont les gestionnaires sont investis, qui leur confère un certain statut et qui variera selon la position hiérarchique et les responsabilités qui leur sont attribuées. Cette autorité formelle implique qu'ils vont être en relation avec d'autres individus. Ces rôles sont au nombre de trois : la « figure de proue », qui consiste à l'accomplissement des obligations cérémoniales ; le « leader », responsable d'une équipe, de sa formation, de son recrutement ainsi que de sa motivation et de son engagement ; « l'agent de liaison » quand le gestionnaire passe beaucoup de temps dans des relations horizontales (avec ses pairs à l'interne et à l'externe de l'entreprise) et verticales (subordonnés ou hiérarchie). Toutes ces relations que le gestionnaire entretient contribuent au développement d'un réseau plus ou moins formel d'information.

- (2) Les rôles liés à l'information sont liés au processus de recherche et de construction d'information. Comme il est au centre d'un réseau de contacts interne et externe, il a accès à de nombreuses informations. Les rôles liés à

l'information sont au nombre de trois : « observateur actif », parce que le gestionnaire est toujours en train de lire son environnement social et technique afin de trouver l'information, qui prend souvent une forme verbale ; « diffuseur » parce qu'il transmet l'information à l'interne qu'ils ont obtenu ; « porte-parole » parce qu'il diffuse l'information à l'externe.

- (3) Les rôles décisionnels. L'information n'est pas une fin, mais un moyen. Elle constitue la base du processus décisionnel. À travers les contours de l'autorité formelle dont il est investi, le gestionnaire va avoir la capacité d'engager l'organisation dont il a la responsabilité dans une nouvelle direction. Quatre rôles sont reliés à la décision : « l'entrepreneur », car il initie la mise en place de projets qu'il supervisera ou dont il délèguera la supervision ; « le régulateur » parce qu'il fait face à des changements (ou des perturbations) qui sont en dehors de son contrôle parce qu'ils proviennent d'autres entités (les syndicats, les employés, les fournisseurs, etc.) ; « le répartiteur de ressources », car il est responsable de l'élaboration de la structure de l'organisation, de la configuration des relations formelles de travail (en termes de division et de coordination) ; « le négociateur », car la négociation constitue une activité fondamentale du gestionnaire, en vertu de l'autorité dont il dispose pour engager des ressources.

Bien qu'intéressante, car mettant en lumière la complexité et la diversité du travail des gestionnaires, cette classification en dix rôles présente une vision d'un niveau d'abstraction élevée du travail des gestionnaires (Guilbert et Lancry, 2007). Toutefois, elle n'offre pas la possibilité de comprendre comment, dans l'ici et maintenant complexe de la situation de travail, les gestionnaires s'approprient ces rôles (Piney, 2015). En bref, même si les rôles permettent de répondre à la question générale du

travail des gestionnaires, ils ne permettent pas de répondre à la question particulière de leur activité de travail. Quelle est-elle ?

2.3.3 Le travail des gestionnaires : la perspective de l'activité de travail

2.3.3.1 Les gestionnaires créent des cadres et font cadrer

Pour certains auteurs en sociologie et en ergonomie, les gestionnaires créent des cadres, c'est-à-dire qu'ils traduisent les objectifs stratégiques qu'ils reçoivent en prescriptions à l'attention des travailleurs qu'ils encadrent (Daniellou et coll., 2010 ; Desmarais et Abord de Châtillon, 2010 ; de Terssac et Cambon, 2002). Ils négocient⁹ avec leurs directions un ensemble d'objectifs dont la valeur stratégique varie en fonction de l'échelon hiérarchique occupé, ainsi qu'un ensemble de moyens et de ressources à allouer aux équipes qu'ils encadrent pour qu'elles puissent atteindre les objectifs fixés. Ils intègrent aussi les objectifs qu'on leur donne en tant que salarié, tout en gérant les différentes sources de prescription et de variabilité (Daniellou et coll., 2010). Ils traduisent ces objectifs, moyens et ressources négociés en un cadre de travail qu'ils prescriront à leurs équipes pour qu'elles atteignent les objectifs fixés¹⁰. Ce faisant, ils « contribuent à la définition préalable de la structure et notamment des règles formelles » (Daniellou et coll., 2010 ; p. 90) : ils produisent cadre de travail prescrit des équipes qu'ils encadrent.

⁹ À l'instar de Grosdemouge (2017), nous ne parlons pas que des moments de négociations formelles, mais aussi des « micro-situations » dont les enjeux sont faibles, mais qui surviennent dans le quotidien (Stimec, 2009)

¹⁰ On retrouve ici la notion de reconception de la tâche que nous avons abordé plus tôt.

Mais il serait réducteur de n'aborder le travail du gestionnaire seulement sur son aspect descendant, dans la traduction d'orientations stratégiques (haut) en un cadre de travail prescrit (bas). En effet, même s'il « prend de la pression d'en haut », le gestionnaire en « prend aussi d'en bas » (Mispelblom Beyer, 2010). Le gestionnaire doit effectivement composer avec un personnel aux caractéristiques toujours singulières, et que celui-ci est tout autant demandeur que la direction (des problèmes à résoudre, des difficultés à dépasser, des innovations à apporter). Par exemple, les travailleurs peuvent communiquer des « difficultés d'application de règles » ou « discuter certains objectifs fixés » (Carballeda et Garrigou, 2001). Tout ceci doit être « traduit » et remonté vers la direction, en plus des « éléments de synthèse » nécessaires présentant les résultats de production (Daniellou et coll., 2010). Nous avons présenté aux paragraphes précédents que quand les travailleurs en activité de travail régulent, ils s'éloignent du cadre de travail prescrit. Cet éloignement constitue un enjeu pour le gestionnaire afin de comprendre :

- si le cadre de travail prescrit constitue des ressources pour l'activité des travailleurs, à savoir qu'il leur permet de guider efficacement les modes opératoires qu'ils vont développer, ou s'ils constituent au contraire des contraintes, par exemple quand les travailleurs doivent contourner le travail prescrit et enfreindre des règles (Detchessahar, 2013) ;
- si les travailleurs ont des marges de manœuvre suffisantes pour s'en éloigner sans que cela ne remette en jeu leur santé ou leur performance ;
- comment ajuster les prescriptions produites à l'encontre des travailleurs, au regard de l'activité qu'ils développent ?

La Figure 2-10 ci-dessous résume ce que nous venons de décrire, et est tirée de Daniellou et coll. (2010).

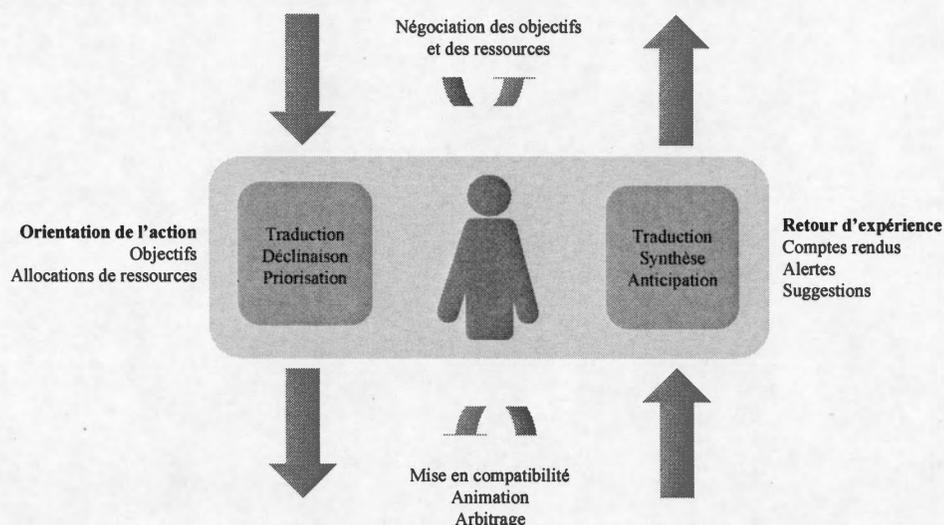


Figure 2-10 Modèle du travail des gestionnaires, d'après Daniellou et coll. (2010)

2.3.3.2 Sensemaking et sensegiving

Considérer le gestionnaire comme un traducteur (Desmarais et Abord de Châtillon, 2010) nous impose de faire un détour par les processus qui lui permettent de traduire et transmettre. Nous ferons alors référence aux processus de création de sens, le *sensemaking* et de diffusion de sens, le *sensegiving* (Fauré et Rouleau, 2011 ; Journé et Raulet-Croset, 2012 ; Rouleau, 2005 ; Weick et coll., 2005). La création de sens se définit comme la façon dont les gestionnaires comprennent, interprètent et créent du sens à partir des informations disponibles dans la situation de travail (Weick et coll., 2005). Elle s'appuie sur une « discussion progressive avec la situation » (Journé et Raulet-Croset, 2012) invoquant connaissances objectives (théoriques, rationnelles, scientifiques) et connaissances tacites (incorporées, relatives aux expériences passées)

à la manière d'un praticien réflexif qui construit le problème qu'il souhaite traiter en conversant avec la situation (Schön, 1994 ; St-Arnaud, 1992).

La diffusion de sens, quant à elle, concerne les tentatives du gestionnaire d'influencer la situation, de communiquer aux autres ce qu'il pense à propos de la situation et du travail et de gagner leur support (Rouleau, 2005). Ce double processus de création et de diffusion de sens implique une transformation de l'information descendante transmise au gestionnaire. En effet, le travail de traduction a pour visée « d'articuler les différentes règles, attentes et prescription, dans un ensemble le plus cohérent et actionnable possible » (Desmarais et Abord de Châtillon, 2010 ; p. 77). Il s'agit d'une articulation de « logiques contradictoires [afin de] leur donner du sens, [de] les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions » (*ibid.*, p. 77). Il existe dans l'organisation des « orientations » qui sont « des combinaisons de langages, de gestes et de pratiques, incarnées dans des sujets humains, mais aussi des installations techniques et des réglementations qui obéissent à une logique commune régie par quelques mots-clés donnant sens aux situations de travail qui se distinguent d'autres combinaisons du même type » (Mispelblom-Beyer, 2010) et qui peuvent constituer des logiques contradictoires à articuler.

2.3.3.3 Situation de gestion, travail d'organisation et discursivité de l'activité de gestionnaires

La traduction, et donc la création et la diffusion de sens que font les gestionnaires pour concevoir les prescriptions et pour remonter à leur direction les informations sur le travail et les résultats produits, se situent forcément dans une histoire, dans un temps, dans un lieu donné et dans un système social (Hubault, 2013). Elle s'appuie, comme

toute activité de travail, sur un système donné (la situation de travail), mais contribue à le façonner en même temps. De Terssac (2003) y voit un véritable « travail d'organisation » qui consiste à « structur[er] l'action des autres, lorsque les décisions des uns doivent être mises en œuvre par les autres, et structur[er] sa propre action pour ordonner les interactions avec les autres acteurs qui participent à son action » (p. 147). D'ailleurs, l'auteur note que le travail d'organisation se fait toujours dans un contexte où une organisation existe déjà : c'est donc un travail de réorganisation (de Terssac, 2003). Ainsi, pour comprendre le travail des gestionnaires, il est nécessaire d'aborder deux éléments supplémentaires : le concept de « situation de gestion » et la discursivité de l'activité des gestionnaires.

Une situation de gestion est présente quand « des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990 ; p. 142). Parler de situation de gestion, au même titre que de situation de travail, c'est « considérer le contexte comme étant façonné par le [gestionnaire], dans la mesure où ce dernier cherche à construire une situation porteuse de sens, constituant une totalité, et qui prend la forme d'un problème susceptible de recevoir une solution » (Journé et Raulet-Croset, 2012 ; p. 117). La situation n'est pas seulement préexistante, elle est construite (ou organisée) par le gestionnaire, qui donne plus ou moins de poids à certains événements, tout cela lui permettant de développer un sens. Une situation, qu'elle soit de gestion ou de travail, a quatre dimensions : sociale (le collectif qui s'y inscrit), écologique (l'environnement physique immédiat), institutionnelle (l'organisation, les outils technologiques utilisés, la culture) et temporelle. Chaque situation est évidemment singulière et variable, comme nous le disions aux chapitres précédents (Daniellou, 2002). Comme les travailleurs qui développent une activité de travail située, les gestionnaires développent une « activité managériale située » (Journé et Raulet-Croset, 2012). La notion de situation de gestion est intéressante, car elle permet de situer le travail des gestionnaires dans un temps et un espace particulier : celui du quotidien (Hubault, 2013). Le

gestionnaire, s'il veut réaliser son travail d'organisation, doit être « présent » dans ce quotidien (être présent au bon moment, au bon endroit) et faire preuve « d'intelligence » (pouvoir mettre en perspective le réel et le prescrit). Piney (2015) parle aussi d'un couple « proximité/distance » vis-à-vis des équipes encadrées. En jouant sur ce couple, les gestionnaires font des compromis : parfois proches des équipes, parfois proches des directions, ils régulent cette distance en fonction des situations, des enjeux, et des marges de manœuvre qu'ils construisent pour ce faire.

Pour faire cela, l'activité du gestionnaire est principalement discursive (Cormier, 2006 ; Mintzberg, 2006 ; Rouleau et Balogun, 2011). En effet, le gestionnaire parle, questionne, écoute, répond (Grosdemouge, 2017), et cela, afin de construire le sens qu'il retire de la situation et de le diffuser pour influencer le déroulement de l'action collective. Pour ce faire, il mobilise et combine plusieurs types de langages : les langages spécialisés et les « parlars ordinaires » (Mispelblom Beyer, 2010). Les premiers se découpent en deux classes : le langage technique gestionnaire, basé sur les notions de Maitrise, Performance, Rationalité (Boussard, 2008) et les langages spécialisés des métiers qu'ils encadrent. Le parler ordinaire fait référence à l'histoire individuelle de chacun (liée à la culture, le genre, l'âge, la carrière professionnelle, etc.).

2.3.3.4 Les gestionnaires et leurs dispositifs

Nous mobilisons plus haut la vision de Dejours (2005) du travail comme étant une relation triangulaire entre trois pôles : ego (l'individu au travail), autrui (le collectif, les clients, etc.) et le réel (le monde qui sera transformé par le travail, à travers la production d'un bien ou d'un service). D'autres auteurs, comme Rabardel et Pastré (2005), Béguin (2013) ou Bourmaud (2013) nous permettent d'approfondir un peu plus la relation entre ego – réel. Cette relation est médiée, c'est-à-dire qu'elle se déroule

grâce à un médiateur, que nous appellerons pour l'instant un outil. Dans toute activité de travail, on retrouve ces médiateurs, que cela soit le marteau du bricoleur, l'ordinateur de la comptable ou le scalpel de la chirurgienne. Dès lors, il est important de se poser la question de ce qui constitue les médiateurs de l'activité gestionnaire.

Dans la littérature gestionnaire, de nombreux termes sont utilisés pour faire référence à ces médiateurs. On parle par exemple des outils de gestion ou des dispositifs de gestion (Aggeri et Labatut, 2010).

La première notion, celle « d'outil » est très présente. Elle fait référence à la dimension matérielle de ce que le gestionnaire utilise pour travailler : le tableau de bord, l'indicateur, le logiciel, la réunion hebdomadaire, etc. On parle aussi d'artefact lorsqu'il n'est fait référence qu'à l'outil seul, sans les usages qui lui sont associés. À côté de la notion d'outil se trouve une notion plus riche, celle d'instrument. Contrairement à l'outil, qui ne possède qu'une dimension matérielle et utile, l'instrument, lui, est le « produit d'une opération de pensée d'ordre supérieur » (*ibid.*, p. 9) et comporte une dimension politique, qu'elle soit implicite ou explicite (Boussard, 2008, 2013). S'intéresser à des instruments plutôt qu'à des outils nécessite de s'intéresser à la question de l'usage que fait le gestionnaire de cet instrument, et donc à l'activité de travail qu'il développe. Ces usages sont prescrits (ou prévus) lors de la conception, mais l'usager (ici le gestionnaire) en développera d'autres dans l'exercice de sa pratique quotidienne (Folcher, 2015). Alors que les outils de gestion sont généralement conçus par et pour les gestionnaires¹¹, les instruments peuvent ne pas avoir été conçus comme spécifiquement utiles pour la gestion, mais l'usage que développe le gestionnaire en situation leur en confère cette spécificité (Aggeri et Labatut, 2010).

¹¹ On pense par exemple aux ouvrages de référence comme ceux de Kaplan et Norton (1996) sur les tableaux de bord

Pour reprendre ces auteurs (*ibid.*), « ce sont les activités auxquelles contribue l'instrumentation¹², quelle qu'en soit la nature, qui permettent de qualifier celle-ci de gestionnaire » (p. 10). En bref, un instrument n'est pas de fait un instrument de gestion, c'est l'usage qu'en fait le gestionnaire dans son activité de gestion qui fera de cet instrument un instrument de gestion.

La deuxième notion que nous proposons, celle de dispositif, fait référence à un « agencement d'instruments et d'acteurs » (*ibid.*). Alors que l'instrument permet d'étudier l'efficacité d'une relation acteur – outil (ou artefact) dans une situation de travail, la notion de dispositif s'intéresse plutôt à l'efficacité de l'agencement de l'ensemble des relations les unes aux autres. Le dispositif, comme l'instrument, est le résultat d'un processus de conception continu, où ajustement et réajustement se déroulent au gré du quotidien et des événements qui façonnent les situations de travail. Cette conception est préalable à l'usage, on parle alors de conception pour l'usage. Mais celle-ci continue dans l'usage : les usagers conçoivent les usages qu'ils vont faire de leurs instruments, et peuvent même modifier la dimension matérielle de l'instrument pour l'adapter à l'usage qu'ils veulent en fait.

S'intéresser à l'activité de travail des gestionnaires, c'est aussi s'intéresser aux instruments qu'ils utilisent et donc, à la façon dont ils les utilisent, les transforment et les adaptent.

¹² Par « instrumentation », les auteurs désignent « les activités de conception et d'utilisation d'instruments dans un domaine d'activité spécifique et qui renvoient à des formes d'expertise identifiables » (Aggeri et Labatut, 2010 ; p. 10).

2.3.3.5 Point d'étape : les gestionnaires et la régulation de contrôle

Ce chapitre sur le travail des gestionnaires nous a permis d'ouvrir la boîte noire de la régulation de contrôle portée dans la théorie de la régulation sociale. Nous rapprochons le processus de régulation de contrôle à l'activité de travail du gestionnaire, lorsque celle-ci contribue à la conception du cadre de travail prescrit des équipes encadrées (et donc, des règles de contrôle). Dans un premier mouvement de cadrage, les gestionnaires doivent traduire les orientations stratégiques que leur transmet leur hiérarchie, en un cadre de travail prescrit qui permettra la production des objectifs fixés. Mais ce mouvement de cadrage seul ne suffit pas, puisque les travailleurs s'inscrivent eux aussi dans des situations pleines d'imprévus qu'ils auront à gérer en s'éloignant plus ou moins du travail prescrit, dans un souci d'atteinte des objectifs fixés et de préservation de leur santé. Le gestionnaire s'inscrit alors dans un second mouvement de recadrage, où il va devoir (1) comprendre l'éloignement des travailleurs du travail prescrit, (2) traduire cet éloignement pour le faire remonter à sa direction, (3) ajuster le cadre de travail prescrit pour accompagner les travailleurs qu'il encadre dans la gestion des difficultés vécues en situation. Ces deux mouvements de (re)cadrage s'effectuent au sein de situations de travail (que l'on a caractérisé de situations de gestion) où le gestionnaire interagit avec des instruments afin de réaliser son travail. Dès lors, se pose la question des marges de manœuvre dont disposent les gestionnaires pour pouvoir réaliser leur travail. Ce que nous discutons dans la problématique de recherche, à propos de l'empêchement du travail gestionnaire et de la financiarisation des dispositifs de gestion, dresse une image pessimiste de la capacité des gestionnaires à pouvoir réaliser un travail de qualité. Les dispositifs de gestion, dont la dimension politique est de plus en plus teintée par la performance financière, ne laissent que peu d'espaces aux gestionnaires pour accompagner les équipes qu'ils encadrent dans l'expression des difficultés et de la réalité du travail. Sans cette expression, c'est un véritable silence organisationnel qui s'installe, et donc l'impossibilité pour les gestionnaires de

concevoir, ou d'ajuster, le cadre de travail prescrit de leurs équipes pour les accompagner dans la gestion des difficultés du travail quotidien.

Nous avons fait un premier rattachement qui assimilait le travail gestionnaire à la notion de régulation de contrôle. C'est ce rattachement que nous avons explicité tout au long de cette partie théorique. Seulement, la théorie de la régulation sociale nous intéresse particulièrement pour la notion de régulation conjointe¹³. Pour que la régulation soit conjointe, encore faut-il que le gestionnaire dispose des marges de manœuvre nécessaire pour accompagner les travailleurs qu'il encadre dans l'expression du travail et de ses difficultés, pour recevoir cette expression et pour l'intégrer dans son activité productrice de règles de contrôle. S'intéresser aux marges de manœuvre du gestionnaire, c'est donc s'intéresser aux ressources et contraintes qui sont présentes dans sa situation de travail et qui constituent, en partie du moins, son cadre de travail prescrit¹⁴. C'est donc aux règles de contrôle auxquelles il se confronte dans son activité que nous devons nous intéresser. Nous disions que le gestionnaire intermédiaire traduit des objectifs stratégiques en un cadre de travail prescrit à l'attention des équipes qu'il encadre. Ces objectifs stratégiques peuvent être plus ou moins formalisés, plus ou moins précis, accompagnés de plus ou moins de ressources (Thiéart, 2012), mais ils sont le fruit du travail des stratèges de l'organisation, que l'on assimile souvent à la haute direction. Pour comprendre les marges de manœuvre du

¹³ Pour rappel, la régulation conjointe est un processus de négociation entre les travailleurs et le management qui vise à traiter des conflits qui émergent entre règles de contrôle et règles autonomes, et qui résultera en la production de règles effectives pilotant temporairement le travail (régulation chaude, au sein de la situation de travail) ou en la modification, ou production de nouvelles règles de contrôle (régulation froide, en dehors de la situation de travail).

¹⁴ C'est donc aux règles de contrôle auxquelles ils se confrontent dans la réalisation de sa propre activité que nous devons nous intéresser.

gestionnaire, il nous faut alors faire un détour par la présentation du travail stratégique, qui produit les règles de contrôle contribuant à cadrer le travail de traduction des gestionnaires intermédiaires. Nous résumons ce que nous venons de dire à travers la Figure 2-11 ci-après.

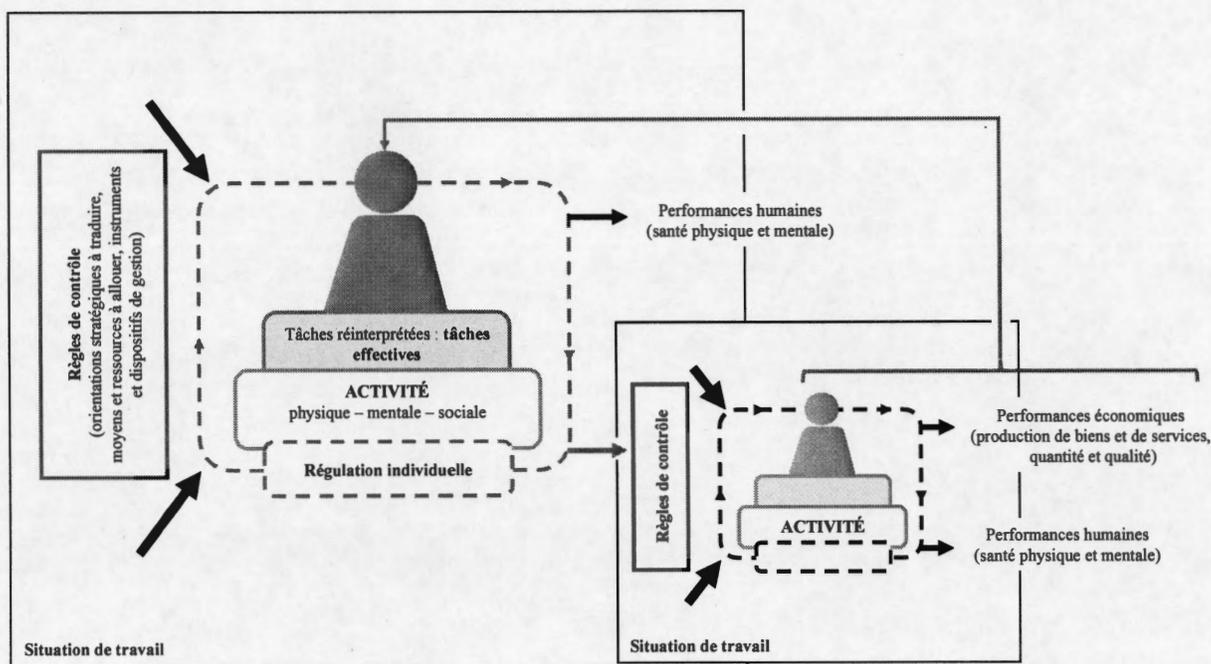


Figure 2-11 Deuxième rattachement du concept de travail à la Théorie de la régulation sociale

2.3.4 Le travail stratégique

2.3.4.1 Le travail stratégique : une approche classique

La notion de stratégie d'entreprise est apparue dans les années 60 à travers les écrits d'Ansoff (1965) et Chandler (1977). Dans ces écrits, la notion de stratégie y est surtout abordée comme un contenu théorique qui représente le positionnement de l'entreprise dans son environnement global et concurrentiel. Ce positionnement est issu d'une démarche stratégique, portée par les hauts dirigeants d'une organisation qui s'appuient

sur des outils diagnostics rationnels pour formuler des orientations stratégiques adéquates. Cette démarche de planification stratégique repose sur le principe qu'il existe trois niveaux décisionnels dans l'entreprise (Ansoff, 1965) :

- Un niveau stratégique, représenté par la haute direction, qui définit des orientations stratégiques à travers la démarche de planification stratégique ;
- Un niveau tactique, qui correspond au management intermédiaire, qui opérationnalise les orientations stratégiques de la direction ;
- Un niveau opérationnel, porté par le management de proximité et les opérateurs, qui réalisent les objectifs stratégiques.

La démarche de planification stratégique se structure autour de trois étapes principales (Helfer et coll., 2010).

- (1) D'abord, les dirigeants vont diagnostiquer les environnements globaux et concurrentiels dans lesquels se situe l'organisation qu'ils pilotent, afin de comprendre les forces politiques, économiques, sociales, technologiques, écologiques et légales à l'œuvre, et d'identifier les caractéristiques de la demande et de l'offre actuelles et futures, ainsi que les caractéristiques des concurrents. Ils vont également réaliser un diagnostic interne afin d'identifier les forces et faiblesses de leur organisation.

- (2) Ensuite, les dirigeants vont réaliser une décision stratégique, sur la façon dont ils vont gérer leur portefeuille d'activités¹⁵ en fonction des résultats des diagnostics. La décision stratégique peut mener, par exemple, à des décisions de spécialisation (l'organisation réduit son portefeuille d'activités), de diversification (l'organisation augmente son portefeuille d'activités), de domination par les coûts (avoir le produit/service le moins cher) ou de différenciation (proposer des activités qui n'existent nulle part ailleurs).
- (3) Finalement, une fois la décision stratégique prise, et l'orientation stratégique conçue, les dirigeants vont devoir mettre en œuvre et contrôler cette mise en œuvre. Cette étape est à la frontière entre la sphère stratégique et la sphère tactique (du management intermédiaire). Les dirigeants vont concevoir un ensemble de plans (comme le plan d'affaires) qui synthétisent les objectifs et moyens qu'ils allouent au management intermédiaire pour opérationnaliser les orientations stratégiques. Ils vont aussi concevoir des indicateurs, généralement quantitatifs, qu'ils regrouperont au sein de tableaux de bord afin de suivre et contrôler l'atteinte des objectifs fixés.

2.3.4.2 Le travail stratégique : une approche processuelle

Bien qu'encore très présente dans les manuels de gestion (Helfer et coll., 2010 ; Lehmann-Ortega et coll., 2016), la démarche de planification stratégique a subi de nombreuses critiques, dès les années 70. D'une part, on reproche à la démarche de planification stratégique d'être trop séquentielle et de séparer trop fortement les sphères

¹⁵ Le concept d'activité ici ne fait pas référence au concept d'activité de travail que nous avons développé, mais plutôt aux couples marché/produit sur lesquelles l'entreprise se positionne

stratégiques et opérationnelles, ne permettant pas d'offrir une vision globale et itérative de l'organisation. Elle porte en effet la suprématie du choix stratégique sur la structure organisationnelle, alors qu'au contraire, la structure préexiste à la stratégie, et vient donc l'influencer (Mussche, 1974). Aussi, cette vision de la démarche de planification stratégique comme descripteur du travail stratégique des hautes directions ne correspond pas à ce que certains chercheurs observent dans les entreprises : la stratégie effectivement réalisée ne correspond pas forcément à ce que les orientations stratégiques fixaient, car d'autres stratégies émergent (Mintzberg et Waters, 1985). Ainsi, la stratégie est aussi le fruit du travail d'autres acteurs qui ne sont pas membres de la haute direction. Ce nouveau regard sur la stratégie permet de la caractériser autrement : la stratégie n'est pas un contenu théorique défini une fois pour toutes, mais un ensemble d'actions, portées par différents acteurs au sein de l'entreprise (Pettigrew, 1992). Ainsi, dans cette vision de la stratégie comme d'un processus, le travail stratégique est le fruit d'un management stratégique, qui ne se résume pas seulement à la haute direction, qui a pour but certes de planifier la stratégie, mais aussi de l'ajuster au quotidien. Ne s'intéresser qu'à la planification stratégique, c'est perdre de vue toutes les stratégies qui émergent du quotidien de l'organisation. C'est plutôt en regardant et identifiant a posteriori ces ensembles d'action que l'on peut caractériser la stratégie d'entreprise.

2.3.4.3 Le travail stratégique : une approche praticienne

Les années 90 amènent leur lot de critiques sur la vision de la stratégie comme un processus. Bien qu'intéressante, puisque permettant de cibler les stratégies émergentes, considérer la stratégie comme un processus ne permet pas de se centrer sur ce que font vraiment les acteurs stratégiques, mais plutôt sur leurs rôles organisationnels (Whittington, 2007). Aussi, la vision de la stratégie comme un processus porte en soi

une caractéristique éphémère : un processus a toujours un début et une fin. Pourtant, le travail stratégique doit être considéré comme un élément continu de l'organisation. Émerge alors une autre vision de la stratégie : la stratégie est une pratique sociale. C'est une activité humaine organisée et organisante. Dans la vision processus de la stratégie, l'accent est mis sur l'organisation, qui reste l'objet des réflexions¹⁶.

Pourtant, la stratégie se fabrique, à travers ce que font réellement les individus et les collectifs qui se retrouvent tout au long de la chaîne hiérarchique (Allard-Poesi, 2006 ; Golsorkhi, 2006 ; Vogler et Rouzies, 2006). Parler de la stratégie comme d'une pratique permet de se recentrer sur ce que font vraiment les individus et collectifs de l'organisation. Sous l'angle de la pratique, la stratégie se définit comme « un flux d'activité en situation accompli socialement, ayant des résultats influents sur l'orientation et/ou la survie de l'entreprise » (Seidl et coll., 2006 ; p. 2). La « fabrique de la stratégie est la construction de ce flux (...) de manière à ce qu'il produise des résultats pour l'entreprise à travers les actions et les interactions d'acteurs multiples et les pratiques qu'ils utilisent » (*ibid.* ; p. 2). On parle alors de « l'activité stratégique ». Cette activité se retrouve à la rencontre entre un praticien, sa pratique et des pratiques :

- Le praticien est un individu appartenant à l'entreprise, qui ne se résume pas seulement à une fonction ou un rôle organisationnel, mais qui porte en lui des caractéristiques individuelles (Golsorkhi, 2006) ;
- La pratique fait référence à ce que fait réellement un praticien en interaction avec d'autres praticiens (Whittington, 2007). Nous rapprochons cette notion de

¹⁶ On pense notamment aux travaux de Mintzberg (...) faisant émerger « dix écoles stratégiques », sans toutefois s'intéresser aux activités quotidiennes des acteurs qui s'y inscrivent, ne nous permettant pas de comprendre comment ces stratégies émergent.

« pratique » à la notion d'activité de travail que nous avons développé dans les pages précédentes ;

- Les pratiques renvoient aux « artefacts socioculturels par lesquels l'activité stratégique est réalisée » (Allard-Poesi, 2006 ; p. 28), c'est-à-dire, les routines, normes, règles, techniques et outils sur lesquels la pratique va s'appuyer. Nous rapprochons cette notion de « pratiques » à la notion d'instruments que nous avons développée dans les pages précédentes.

Ainsi, l'élaboration de la stratégie, et donc des règles de contrôle cadrant le travail des gestionnaires intermédiaires, demande de considérer l'activité de travail des praticiens qui s'insèrent dans des dispositifs de gestion. Cette vision de la stratégie comme une pratique résonne énormément avec la question du travail réel : il faut s'intéresser à ce que les praticiens font réellement, quotidiennement, à la façon dont ils le font, et aux contraintes et ressources que l'organisation leur offre pour ce faire¹⁷.

2.3.4.4 Point d'étape : travail stratégique et travail gestionnaire

Ce point d'étape permettra de faire une dernière accroche entre la théorie de la régulation sociale et le concept de travail stratégique.

¹⁷ Notons que cette vision de la stratégie comme une pratique ne renie pas du tout l'existence de la démarche stratégique. Au contraire, la démarche de planification stratégique s'insère dans ce que nous avons défini comme « des pratiques ». Il faut toutefois s'intéresser à comment les stratèges s'approprient cette démarche de planification stratégique, dans les situations de travail dans lesquelles ils s'insèrent.

Nous disions que le travail des gestionnaires correspond au processus de régulation de contrôle que la théorie de la régulation sociale décrit. Ainsi, les gestionnaires sont responsables de la production des règles de contrôle des travailleurs qu'ils encadrent, notamment à travers la production du cadre de travail prescrit dans lequel le réaliser. Ce faisant, les gestionnaires s'inscrivent eux aussi dans des situations de travail que nous avons caractérisé de situations de gestion, dans lesquelles ils peuvent plus ou moins construire des marges de manœuvre, en fonction du cadre de travail prescrit qu'on leur fournit (c'est-à-dire des orientations stratégiques qu'on leur demande d'opérationnaliser ainsi que les instruments et dispositifs de gestion dans lesquels ils s'insèrent). Ces éléments constituent les règles de contrôle qui vont guider leur activité de travail, qui vise à produire les prescriptions des équipes de travail qu'ils encadrent. Ces règles de contrôle sont produites par la sphère stratégique de l'entreprise, dont le travail stratégique peut aussi être compris comme une activité de travail. Ce travail stratégique s'inscrit lui aussi dans une situation de travail, où les stratèges utiliseront des instruments (ce que nous avons caractérisé de « pratiques ») comme la démarche de planification stratégique, afin d'élaborer des orientations stratégiques et des plans synthétisant les ressources et moyens à allouer pour atteindre ces orientations. Nous résumons ce rattachement dans la Figure 2-12 ci-dessous.

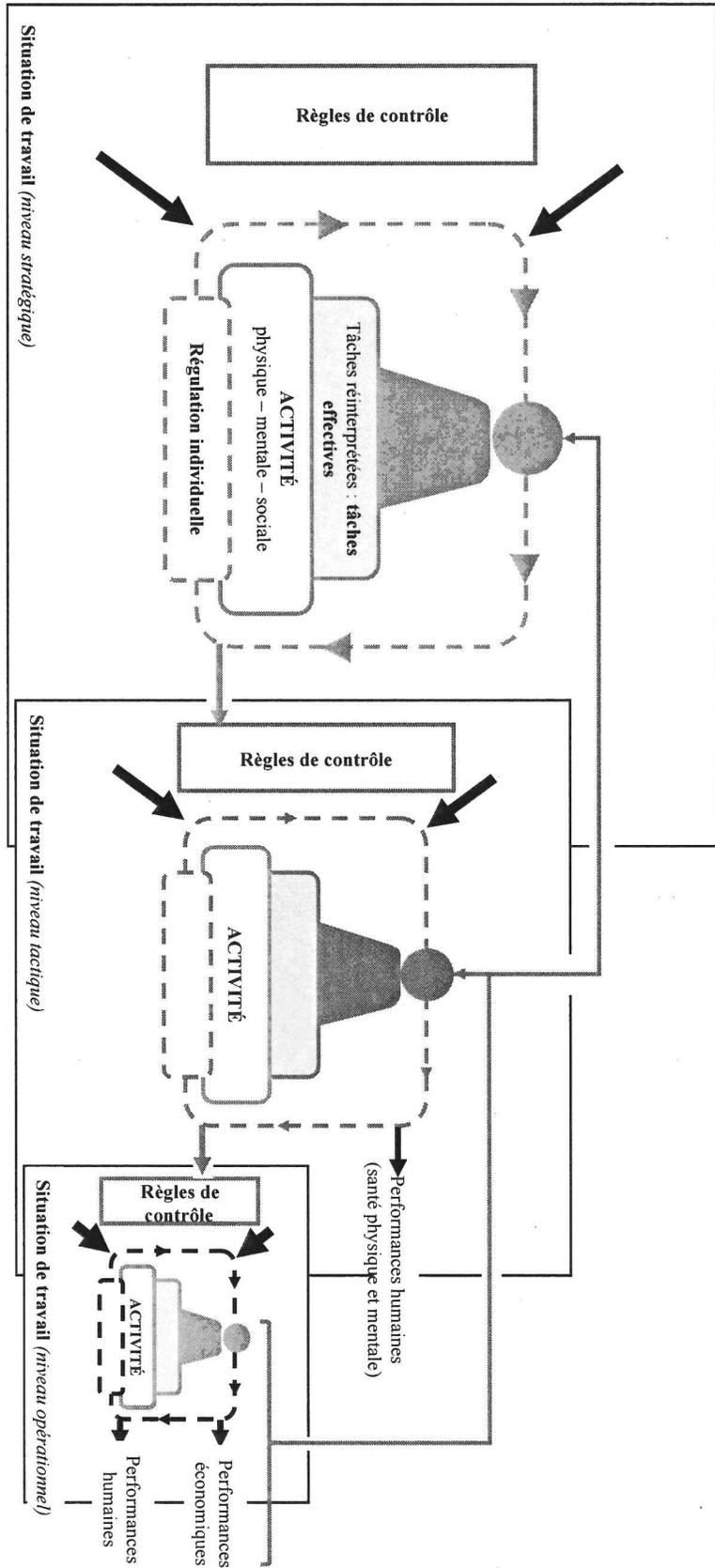


Figure 2-12 Troisième rattachement du concept de travail à la Théorie de la régulation sociale

2.4 8 points pour résumer notre cadre théorique

Les pages précédentes ont permis de relier théoriquement le concept de travail, qu'il soit celui des travailleurs du niveau opérationnel, celui des gestionnaires intermédiaires (niveau tactique) ou celui des directions (niveau stratégique), aux concepts plus généraux de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997).

Huit points nous permettent de résumer cette partie théorique :

- (1) Le cadre de travail prescrit qui guide le travail des travailleurs du niveau opérationnel sont des prescriptions en partie issues des gestionnaires intermédiaires, et que celles-ci constituent les règles de contrôle auxquelles les travailleurs opérationnels se confrontent en situation de travail ;
- (2) Ces prescriptions ne constituent pas les seules présentes dans la situation de travail : d'autres sont propres au travailleur (sa conception du travail bien fait, par exemple), d'autres sont issues des collègues (les règles de métier, par exemple), d'autres sont en provenance de la variabilité de la situation de travail (attentes des clients, caractéristiques de la matière travaillée, etc.) ;
- (3) Le travail n'est pas l'exécution de la tâche prescrite, ou de l'ensemble des prescriptions présentes, mais la reconception de celles-ci, par le travailleur en situation, en une tâche effective ;
- (4) La tâche effective reconçue guide le développement de l'activité de travail du travailleur, à travers la mise en place de modes opératoires qui engendreront des performances humaines (développement, ou non, de la santé et des compétences) et des performances économiques (quantité, qualité, délais, etc.)

- (5) Les règles de contrôle (cadre de travail prescrit) sont issues d'un processus de régulation de contrôle, que nous assimilons au travail des gestionnaires intermédiaires ;
- (6) Le travail des gestionnaires crée des cadres et fait cadrer. C'est un travail de double traduction : (1) les orientations stratégiques, les moyens et ressources à allouer, qui sont issus de la direction, en prescriptions à l'attention des travailleurs opérationnels (les règles de contrôle) ; (2) les résultats produits et le travail réellement réalisé par les travailleurs opérationnels en éléments de synthèse pour la direction ;
- (7) Pour ce faire, les gestionnaires s'engagent dans des processus de création de sens et de diffusion de sens, au sein de situations de gestion, à travers des actions principalement discursives. Ils s'appuient sur des instruments de gestion et s'insèrent dans des dispositifs¹⁸ de gestion ;
- (8) Les règles de contrôle qui pilotent le travail des gestionnaires intermédiaires (qui ne sont pas les mêmes que celles qui pilotent le travail opérationnel) sont issues du processus de régulation de contrôle mis en place par les stratèges de l'entreprise. Nous assimilons ce processus à la pratique stratégique des stratèges, qui peut elle aussi être comprise comme une activité de travail.

¹⁸ Rappelons ici que nous considérons les dispositifs de gestion comme des « agencement d'instruments et d'acteurs » (Aggeri et Labatut, 2010 ; p.10) et que la notion d'instrument dépasse la notion d'outil puisqu'il « est le produit d'une opération de pensée intellectuelle (doctrine d'usage, schéma abstrait) et [qu'] il comporte une dimension politique, implicite ou explicite » (*ibid.*, p. 10).

CHAPITRE III

QUESTIONS DE RECHERCHE

Dans la problématique de recherche, nous présentons l'émergence d'une nouvelle figure dans le management : celle d'un gestionnaire empêché, qui ne peut réaliser son travail de gestion du travail des équipes qu'il encadre de façon satisfaisante. Nous proposons d'y voir l'une des conséquences de la financiarisation des entreprises à travers la mise au premier plan de la performance financière des dispositifs de gestion qu'utilisent les gestionnaires pour faire leur travail. Cette financiarisation entraîne l'apparition d'un silence organisationnel, à savoir la disparition d'un discours sur le travail réellement exécuté par les travailleurs du niveau opérationnel et les difficultés qu'ils vivent dans leurs situations de travail.

Au regard de ce que nous avons amené dans notre cadre théorique, nous pouvons reformuler cette problématique de recherche. À notre sens, ce sont en fait les espaces de régulation conjointe, ce que Reynaud (1997) ou de Terssac (2012) nomment les « négociations », qui ont tendance à disparaître à cause de la financiarisation des dispositifs de gestion. Rappelons que ces espaces de régulation conjointe, ces négociations, permettent l'expression des conflits existants entre les règles de contrôle (fruit du travail des gestionnaires intermédiaires pour les travailleurs opérationnels, et des directions pour les gestionnaires intermédiaires) et les règles autonomes (fruit du collectif de travail), et permettent ainsi l'élaboration de nouvelles règles, soit effectives (régulation chaude), soit de contrôle (régulation froide) qui seront plus adaptées aux situations de travail réelles. Au sein de ces espaces de régulation conjointe se joue

l'expression des travailleurs, de leur travail réel et des difficultés qu'ils vivent en situation. Avec des dispositifs de gestion qui se financiarisent, ces espaces disparaissent ou sont de plus en plus contraints, empêchant ainsi les gestionnaires de favoriser, d'encourager ou d'accompagner leurs équipes à s'exprimer. De ce fait, les conflits entre les deux systèmes de règles ne peuvent être identifiés et résolus, entraînant leur fonctionnement en parallèle, sans qu'ils ne s'entrecroisent. La régulation de contrôle est toujours présente, mais la régulation conjointe n'est pas possible.

Il semblerait donc que la problématique de silence organisationnel trouve racine dans les dispositifs de gestion dans lesquels s'inscrivent les acteurs de l'organisation, qui tendent à n'entrevoir le travail qu'à travers les résultats qu'il produit. Sans visibilité sur l'activité des travailleurs opérationnels, comment les gestionnaires peuvent-ils les accompagner dans la gestion des difficultés vécues dans les situations de travail ? Comment peuvent-ils faire remonter l'information aux dirigeants pour que ceux-ci puissent intégrer le travail des travailleurs opérationnels à leur travail stratégique ?

Ce travail doctoral propose, à partir de deux projets de recherche, une réflexion en deux temps. D'abord, le premier projet vise à illustrer un des mécanismes d'apparition du phénomène de silence organisationnel. Ce premier projet se retrouve dans l'article 1. Le deuxième projet est une recherche-intervention qui vise à analyser le fonctionnement et les effets sur le travail opérationnel, gestionnaire et stratégique, d'un dispositif de gestion conçu et implanté dans une petite municipalité. Ce dispositif de gestion a pour objectif de favoriser le développement d'un processus de régulation conjointe entre les trois niveaux de l'organisation. Ce deuxième projet se retrouve dans les articles 2 et 3. Spécifiquement, nous chercherons à répondre aux quatre questions de recherche suivantes :

- (1) Comment les dispositifs de gestion favorisent-ils ou non l'apparition de phénomènes de silence organisationnel au sein des organisations ? (article 1)
- (2) Comment un dispositif de gestion peut-il favoriser la mise en place de régulations conjointes tout au long de la structure organisationnelle ?
- (3) Comment les différents acteurs des niveaux stratégique, tactique et opérationnel, contribuent-ils au fonctionnement d'un tel dispositif de gestion ?
- (4) Quels sont les impacts perçus d'un tel dispositif de gestion ? Quel(s) type(s) d'impacts ? Pour qui ?

CHAPITRE IV

POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CADRES MÉTHODOLOGIQUES DE RECHERCHE

Ce chapitre est découpé en deux parties.

D'une part, il construit notre positionnement épistémologique qui a porté notre travail doctoral. Cette construction nous amène à discuter humblement des objets et projets que portent les deux disciplines auxquelles nous nous rattachons : les Sciences de la gestion et l'Ergonomie. Vouloir l'interdisciplinarité n'est pas suffisant, encore faut-il que les disciplines que l'on cherche à faire discuter puissent discuter ensemble. Nous ferons ensuite un détour par une brève présentation des positionnements épistémologiques traditionnellement présentés : le positivisme et le constructivisme. Cette présentation nous permet d'argumenter le positionnement que nous revêtons qui se veut proche d'un constructivisme téléologique et projectif.

D'autre part, ce chapitre présente les cadres méthodologiques qui ont été développés pour réaliser notre travail doctoral. Cadres méthodologiques au pluriel, car nous nous sommes impliqués dans deux projets différents, l'un au sein de foyers de soins de longue durée, et l'autre au sein d'une petite municipalité.

4.1 Positionnement épistémologique

Tout projet doctoral impose à celui ou celle qui le réalise de développer son positionnement épistémologique à travers une démarche réflexive qui l'amènera à questionner le statut scientifique des méthodes utilisées et des connaissances produites (Soler, 2000). Dans le cadre de ce projet interdisciplinaire, convoquant Sciences de la gestion et Ergonomie, notre démarche de réflexion épistémologique emprunte deux voies.

Premièrement, les Sciences de la gestion, comme l'Ergonomie, sont identifiées comme de nouvelles disciplines scientifiques, apparues au courant du XXe siècle. Puisqu'elles sont nouvelles, elles n'ont pas encore acquis toutes leurs lettres de noblesse et de légitimité scientifique. Il est fréquent de considérer les Sciences de la gestion et l'ergonomie comme des indisciplines, ou des carrefours où se rencontrent les théories de disciplines plus fondamentales, que le chercheur et le praticien intègrent en fonction de leurs caractéristiques (Le Moigne, 1990 ; Martinet et Pesqueux, 2013 ; Wisner, 1996). Si c'était le cas, les Sciences de la gestion, comme l'Ergonomie, pourraient faire l'économie de réflexions épistémologiques et s'en tenir aux positionnements des disciplines mères auxquelles elles empruntent, qui sont généralement positivistes (Martinet, 1990). Pourtant, à l'intérieur même des Sciences de la gestion et de l'Ergonomie, des débats épistémologiques se tiennent (Daniellou, 1996 ; David et coll., 2012 ; Martinet et Pesqueux, 2013 ; Wisner, 1996) : sont-elles des disciplines scientifiques ? Des arts ? Des pratiques ? Des technologies ? Participer au positionnement de notre recherche permet de contribuer, humblement, à ce débat tout en légitimant les Sciences de la gestion et l'Ergonomie au sein de l'environnement scientifique.

Deuxièmement, nous avons réalisé un travail doctoral interdisciplinaire qui a pour objectif d'allier méthodologies, principes et réflexions des Sciences de la gestion et de l'Ergonomie pour l'étude de notre objet de recherche et, *in fine*, pour la production de connaissances. Mais pour ce faire, encore faut-il s'assurer que la façon d'aborder chacune de ces deux disciplines (à défaut de les appeler autrement) soit adéquate. Ce projet doctoral a pour objectif la production de trois types de connaissances : scientifiques, pratiques et épistémologiques. Nous souhaitons questionner les liens qu'entretiennent, ou que pourraient entretenir, les deux disciplines que nous mobilisons. De nombreux auteurs s'inscrivent aux frontières de la gestion et de l'ergonomie (Bolduc et Baril-Gingras, 2010 ; Carballeda et Garrigou, 2001; Detchessahar, 2014 ; Grosdemouge, 2017 ; Piney, 2015 ; Rocha, 2014 ; pour ne citer qu'eux), mais ces liens ne sont pas mis clairement en débat. Une partie de notre discussion générale ouvrira des voies de réflexion pour leur évolution commune et leur arrimage. Cela constitue, selon nous, un enjeu majeur de développement, notamment pour l'Ergonomie.

Ainsi, nous allons construire notre positionnement épistémologique en trois temps. Nous allons d'abord présenter les deux disciplines qui constituent le cadre interdisciplinaire de notre projet doctoral : les Sciences de la gestion et l'Ergonomie. Quels sont leurs objets ? Leurs projets ? Ensuite, nous ferons un détour par les principaux positionnements épistémologiques présents dans ces deux disciplines. Finalement, nous énoncerons notre positionnement épistémologique, qui se situe dans une perspective constructiviste projective et téléologique.

4.1.1 Sciences de la gestion et ergonomie : quels objets, quels projets ?

4.1.1.1 Les Sciences de la gestion : objet et projet

Les Sciences de la gestion s'intéressent à l'entreprise (Hatchuel, 2012 ; Martinet et Pesqueux, 2013), c'est-à-dire à « un type d'action collective où phénomènes économiques et sociaux s'emmêlent inévitablement » (Hatchuel, 2012 ; p. 31). Il faut voir cette action collective comme étant artefactuelle, dans le sens qu'elle ne constitue, ni une forme naturelle (existante par elle-même dans la nature), ni une forme traditionnelle (comme la famille, par exemple). Elle est plutôt une construction, récente, fondamentalement humaine et en perpétuelle transformation. Elle ne cesse de se métamorphoser, en temps réel, au gré des modes de gestion et des contextes sociétaux, politiques et économiques (Boltanski et Chiapello, 2011). Cette action collective vise à « transformer ou produire des biens (...) passant par des relations de collaboration ou de compétition, de concours et de conflits » (Martinet et Pesqueux, 2013 ; p. 32). Elle est « organisée », à travers le développement d'une pensée réflexive de la part des acteurs qui y prennent part, contribuant ainsi à sa structuration de façon plus ou moins formelle, ce qui assure son ajustement continu aux différentes formes de contingences présentes (économiques, institutionnelles, sociales, etc.). L'objet des Sciences de la gestion est donc une action collective qui vise à organiser et piloter la production de biens ou de services.

Le projet des Sciences de la gestion est de faire de cette action collective une activité régulière : l'action collective est organisable et instrumentable. Le chercheur en gestion cherche à produire des connaissances utiles, pratiques et « actionnables » qui permettront l'organisation de l'action collective (Avenier et Schmitt, 2007 ; cités dans Martinet et Pesqueux, 2013). Ainsi, il peut inscrire sa recherche dans la conception et l'implantation de dispositifs de gestion (en tant qu'outils, procédures, formes d'organisation, etc.), afin d'en faire les instruments de l'action collective. Deux

perspectives se dégagent alors pour sa recherche (David et coll., 2012 ; Martinet et Pesqueux, 2013) :

- Une analyse des dispositifs de gestion et des effets qu'ils produisent sur les représentations, les comportements, les structures organisationnelles et les performances produites par le système. Dans cette perspective, la recherche s'oriente généralement dans un positionnement plutôt positiviste, visant à expliquer et prédire les phénomènes sociaux ou économiques produits par l'action collective de pilotage ;
- La conception de représentations mentales ou concrètes de nouveaux dispositifs de gestion. Dans cette perspective, le chercheur s'implique directement ou indirectement dans la conception de nouveaux dispositifs de gestion et vise à influencer l'activité collective de pilotage.

4.1.1.2 L'Ergonomie : objet et projet

Il existe deux courants à l'ergonomie (Daniellou, 1996) un courant anglo-saxon (le *Human Factors*) et un courant généralement décrit comme francophone (l'ergonomie de l'activité). Nous nous rattachons au deuxième, et ne présenterons que celui-ci dans nos écrits.

L'objet de l'ergonomie de l'activité, c'est le travail (Daniellou, 1996 ; de Terssac et Maggi, 1996 ; Wisner, 1996). Sans redéfinir la notion de travail, puisque nous l'avons fait dans le cadre théorique et conceptuel précédent, nous empruntons à de Terssac et Maggi (1996 ; p. 82-83) la définition suivante :

Le travail est une action collective par laquelle des individus vont coopérer pour atteindre un certain résultat, dans des conditions données. Cette action

se déroule dans un contexte structuré par des dispositifs, des règles et des normes, qui constituent des contraintes¹⁹. Cet univers de contraintes définit un espace d'actions : celui-ci peut être pertinent et amener les individus à développer leurs actions dans remettre en cause le cadre de l'action prédéfini ou bien le cadre de l'action peut être remis en cause s'il est estimé trop contraignant.

Cette définition a l'avantage de rapprocher l'objet de l'Ergonomie et l'objet des Sciences de la gestion. En effet, le travail est, lui aussi, une action collective puisqu'il engage différents acteurs qui vont collaborer entre eux. De plus, cette action collective est aussi organisée : elle répond aux contingences de la situation dans laquelle elle s'inscrit. Mais organisée ne veut pas dire prédéfinie : même si une organisation, en tant qu'ordre d'actions pour atteindre le but fixé, préexiste à l'action, elle sera modifiée par l'action (de Terssac et Maggi, 1996). L'objet de l'ergonomie est donc une action collective organisée et organisante (Hubault, 1996).

Le projet de l'Ergonomie est de comprendre cette action collective, en produisant des connaissances la décrivant et l'expliquant pour pouvoir la transformer (Guérin et coll., 2007). La recherche en Ergonomie a de spécifique qu'elle a généralement pour point de départ des demandes socialement inscrites au sein d'entreprises et d'institution. En général, ces demandes traduisent le fait que les représentations du travail qui existent dans l'entreprise ne permettent pas aux différentes parties prenantes de comprendre et d'expliquer les difficultés qu'ils rencontrent (Daniellou, 1996). En déployant une démarche globale insérée « dans une analyse des facteurs économiques, techniques et sociaux du fonctionnement de l'entreprise sur la population concernée et l'efficacité économique » (Daniellou, 1992 ; cité dans Daniellou, 1996), le chercheur en ergonomie va réaliser une double construction technique et sociale. La construction technique

¹⁹ Les auteurs font ici référence au sens général de contraintes, qui ne s'oppose pas à l'idée de ressource.

correspond à la production de connaissances sur les représentations du travail qu'ont les différentes parties prenantes, et la formalisation de l'écart entre ces représentations et les représentations que l'ergonome a construit à travers son analyse ergonomique du travail. Toutefois, cette formalisation seule ne permet pas la transformation. La démarche de l'ergonome se centre aussi sur une construction sociale, c'est-à-dire, la construction d'un cadre structurel permettant la diffusion et l'utilisation adéquate de ces connaissances (Daniellou, 1996).

Constatons ici que ces deux disciplines ont des similitudes très fortes. En effet, leur objet est similaire : d'un côté comme de l'autre, on s'intéresse à une activité collective organisée et organisable, qui a pour but de produire des biens et/ou des services. Leur projet est également similaire : elles peuvent avoir toutes les deux une visée transformative. La production de connaissances sur l'action collective est au centre de ces deux disciplines, mais cette production de connaissances peut se faire dans une perspective de transformation, et non seulement dans une volonté d'explication/prédiction.

4.1.2 Vers un constructivisme téléologique et projectif

4.1.2.1 Du positivisme au constructivisme

Le positionnement épistémologique peut être réfléchi à partir de quatre questions (David, 2012 ; Soler, 2000 ; Thiétart, 2014). La première question est ontologique et porte sur la nature de la réalité à connaître. Existe-t-elle en dehors de l'observation que l'on en fait, ou est-elle construite et donc en fonction de la façon dont on construit ? La deuxième question est gnoséologique et porte sur la nature de la connaissance. La connaissance est-elle une affirmation de la réalité (la connaissance est objective) ou est-elle relative au contexte de production et aux intentions du producteur ? La

troisième question est méthodologique et concerne la validité de la connaissance. La connaissance est-elle vraie, et donc s'inscrit dans le concept de la correspondance, ou est-elle adéquate et donc utile ? Finalement, la quatrième question est axiologique et porte sur les effets de la connaissance. Celle-ci est-elle autonome, et donc sans effet sur la société, ou performative, dans le sens où son énonciation va produire des effets sur le milieu dans lequel elle est énoncée (Krieg-Planque, 2012) ?

Il est bien évidemment réducteur de présenter les positionnements épistémologiques comme un choix entre un positionnement positiviste et un positionnement constructiviste (Martinet, 1990 ; Le Moigne, 1990). En effet, chacun de ces deux positionnements comporte de nombreux courants différents (comme le post-positivisme, le réalisme critique, les philosophies herméneutiques, etc.). Cependant, chacun de ces courants que l'on désigne comme positiviste, ou constructiviste, répondent en général aux mêmes grands principes (David, 2012 ; Le Moigne, 1990 ; Soler, 2000 ; Thiétart, 2014).

Concernant la première question ontologique à propos de la nature de la réalité, les courants positivistes s'organisent autour d'une vision essentialiste de la réalité (Thiétart, 2014). Elle a une essence propre, qui existe en dehors de son observation et de la description qu'en font les êtres humains : elle est indépendante du regard qu'on lui porte. Cet essentialisme se rapproche d'une vision déterministe : si la réalité a une essence propre, elle doit répondre à un ordre naturel. Il s'agit de découvrir cet ordre, qui se traduit à travers des lois ou principes universels. C'est le principe de l'univers câblé (Le Moigne, 1990) : la réalité est déterminée par ces lois ou principes, et le but de la science est de les découvrir. Les courants constructivistes, quant à eux, développent une perspective non-essentialiste. Le réel existe, mais comme il ne possède pas de substance indépendante qui le déterminerait, nous n'avons aucun moyen de savoir ce qu'il est ou devrait être (von Glaserfeld, 1990). Le réel n'est pas

donné. Plutôt, il se construit de façon dépendante aux contingences liées aux modalités de son existence (Thiéart, 2014). Les constructivistes s'appuient sur le principe de l'univers construit (Martinet, 1990) : nous construisons le réel en cherchant à l'organiser, ce qui contribue, en retour, à organiser notre action de compréhension (David, 2012). Ainsi, la représentation du réel est téléologique, c'est-à-dire qu'elle est orientée vers une finalité : elle va servir à l'action.

Concernant la deuxième question gnoséologique à propos de la nature de la connaissance, les courants positivistes se positionnent dans une relation d'objectivité : il y a une différenciation entre le sujet et l'objet. Dans ces courants, on considère que l'observation de l'objet par l'observant ne modifie ni l'objet observé, ni le sujet qui observe. Si des modifications de l'un ou de l'autre apparaissent, on fait référence à la notion de biais (David, 2012 ; Soler, 2000). Pour les constructivistes, c'est au contraire dans l'interaction entre un sujet et un objet (ou plutôt la représentation que s'en construit le sujet) que la connaissance se construit. La connaissance n'est pas absolue, mais toujours dépendante de celui qui la construit (Soler, 2000). Dans les positionnements constructivistes, la volonté d'objectivité n'a pas lieu d'être puisqu'en fonction du chercheur, la connaissance ne sera pas construite de la même façon.

Concernant la troisième question méthodologique à propos de la validité de la connaissance, les courants positivistes s'appuient sur les principes de naturalité de la logique hypothético-déductive (David, 2012 ; Soler, 2000). Le traitement hypothético-déductif, à savoir dresser une hypothèse issue de théories existantes et la vérifier à partir de données de recherche, est naturel. Tout ce qui est découvert par ce raisonnement s'approche de la notion de correspondance : la connaissance décrit fidèlement la réalité, elle permet de vérifier ou non l'hypothèse posée. Notons tout de même que dans les courants positivistes, certaines nuances sont apportées. Certains courants considèrent impossible de considérer qu'une connaissance scientifique puisse être une vérité absolue. Plutôt que de s'intéresser à la vérifiabilité d'une hypothèse, il faut plutôt

chercher à confirmer la probabilité de son existence (Carnap, 1962 ; Hempel, 2012). D'autres proposent le critère de réfutabilité : comme on ne peut pas dire qu'une théorie est vraie, on s'attachera à la considérer vraie jusqu'à ce qu'on prouve qu'elle soit fausse (Popper, 1968). Les courants constructivistes s'appuient plutôt sur le principe de l'argumentation générale : la logique hypothético-déductive n'est pas la seule logique qui permette de raisonner. D'autres existent, comme l'induction, l'abduction, l'herméneutique et permettent aussi de produire des énoncés raisonnés (David, 2012). Aussi, ce n'est pas le critère de correspondance qui pilote les chercheurs constructivistes. C'est plutôt la question de l'adéquation : la connaissance permet-elle l'action ? Pour les constructivistes qui relèvent d'un positionnement ingénierique, c'est-à-dire axé sur la transformation de la situation où la connaissance est produite, la connaissance sera considérée valable si elle convient à la transformation de la situation. C'est le principe d'action intelligente (Le Moigne, 1990) : il s'agit d'élaborer une stratégie d'action adéquate pour la transformation de la situation perçue.

Finalement, concernant la question axiologique à propos des effets de la connaissance, les courants positivistes prétendent à l'autonomie de la science : celle-ci est indépendante du reste de la société. La production de connaissances, et la connaissance elle-même, sont indépendantes des caractéristiques sociales, politiques ou économiques du contexte de sa production. À l'opposé, les positionnements constructivistes soustraient à la notion d'autonomie la notion de performativité (Krieg-Planque, 2013 ; cité dans Thiétart, 2014). La connaissance, dans son processus de construction et d'énonciation, va engendrer des effets sur la situation, soit en contribuant à son maintien et sa reproduction, soit en la transformant.

4.1.2.2 Notre positionnement : un constructivisme projectif et téléologique

Nous allons maintenant expliciter le positionnement épistémologique qui guidera notre travail de recherche. Pour ce faire, nous reprendrons les quatre questions à partir desquelles nous avons exploré les positionnements positivistes et constructivistes, que nous avons résumés dans le Tableau 4-1 :

Tableau 4-1 Les principaux fondements des courants positivistes et constructivistes, d'après David (2012), Martinet et Pesqueux (2013) et Martinet (1990)

	Positivismes	Constructivismes
Question ontologique Quelle est la nature de la réalité ?	Essentialisme Principe de l'univers câblé	Non-essentialisme Principe de l'univers construit
Question gnoséologique Qu'est-ce que la connaissance ?	Principe d'objectivité	Principe de relativisme
Question méthodologique Quels sont les critères de la connaissance valable ?	Principe de la naturalité de la logique hypothético-déductive	Principe de l'argumentation générale et de l'action intelligente
Question axiologique La connaissance a-t-elle des effets ?	Autonomie	Performativité

Pour répondre à la première question ontologique, il nous faut repartir de l'objet étudié par les Sciences de la gestion et l'Ergonomie : l'action collective organisée, organisante et organisable qui permet la production de biens et/ou de services (et d'effets sur la santé). Cette action collective est complexe (Daniellou, 1996 ; Girin, 2012 ; Savall et Zardet, 2004), puisqu'elle reflète la présence d'acteurs humains au sein d'un système. D'une part, l'humain ne représente pas un automate duquel on pourrait prédire et prévoir le moindre comportement. D'autre part, ces acteurs humains sont en relation

intersubjective les uns avec les autres, et tous sont animés de buts et de mobiles différents (Falzon, 2004 ; Girin, 2012) qui peuvent être éventuellement contradictoires, ce qui peut nuire à l'action collective. L'action collective qui nous intéresse est également artificielle, elle n'existe pas naturellement. De plus, la modélisation d'un tel système complexe ne peut se faire qu'au détriment d'une certaine réduction de celui-ci (Morin, 2014). Cela ne peut donc pas constituer une description effective de la réalité, mais plutôt une représentation de l'expérience de cette réalité. Il est donc impossible de produire des connaissances afin d'en extraire des lois universelles permettant d'expliquer et de prédire la réalité. Plutôt, les connaissances produites auront une valeur téléologique, c'est-à-dire qu'elles permettront de transformer.

Concernant la deuxième question gnoséologique, puisque la connaissance produite est une représentation de l'expérience du réel à un moment donné, il est nécessaire de reconnaître que le producteur de cette représentation influence fortement la représentation produite. En fonction de sa discipline, de ses croyances, de ses valeurs, de son âge, de son sexe/genre, de sa culture, de son style, etc., les représentations que le sujet va produire vont être différentes. Cette influence du sujet sur l'objet n'est en aucun cas un biais. Elle doit toutefois être instruite pour permettre de comprendre le processus de production de connaissances.

Concernant la troisième question méthodologique, comme nous pensons produire des connaissances à valeur téléologique, nous nous éloignons de toute hypothèse naturaliste concernant la logique hypothético-déductive. Plutôt, nous travaillerons dans une perspective de récursivité entre trois raisonnements : abduction, induction et déduction. L'abduction constitue un raisonnement permettant d'inférer une hypothèse sur la réalité, une cause, en reliant un phénomène empirique et une théorie. C'est, selon David (2012), la seule forme de raisonnement qui est créatrice d'hypothèses innovantes pour expliquer un phénomène observé. Mais, elle doit être reliée aux deux autres

formes de raisonnement pour produire une connaissance scientifique valable. Cependant, cette récursivité entre les trois raisonnements ne doit pas se retrouver obligatoirement au sein de chaque recherche, mais plutôt dans une suite de projets.

Finalement, concernant la dernière question axiologique, nous pensons que les connaissances produites dans le cadre de nos recherches ont eu une influence sur le contexte de production, du moins pour notre deuxième projet. En effet, la production de ces connaissances a été réalisée à travers un devis de recherche intervention, et avait pour but, dès le début, d'accompagner la conception et l'implantation d'un dispositif de gestion. Nos nombreux échanges avec les différentes parties prenantes, où nous pouvions produire et diffuser des connaissances ont eu de nombreux effets, comme en a témoigné à plusieurs reprises la directrice générale de la municipalité dans laquelle s'est déroulée la recherche-intervention.

Ainsi, notre positionnement penche du côté des courants constructivistes. Spécifiquement, nous souhaitons inscrire ce travail doctoral du côté d'un constructivisme projectif et téléologique :

- Projectif, car nous sommes dans une conception fonctionnaliste de notre apport, puisqu'il est finalisé, orienté vers un projet de recherche-intervention visant à augmenter l'efficacité de l'action collective, ainsi que le développement de la santé au travail ;
- Téléologique, parce que nous considérons que « la connaissance produite de l'action collective sera influencée par l'action cognitive intentionnelle de construction d'une représentation de ce phénomène » (Avenier, 2011). En effet, dans le processus de production de connaissances, les buts de l'action de construction de cette connaissance se définissent et se redéfinissent au fur et à mesure que cette action est menée, en lien avec les finalités de celle-ci. Cette

perspective est très forte dans notre deuxième projet, où nous avons accompagné la conception et l'implantation d'un dispositif de gestion.

4.2 Cadre méthodologique général : de l'observation participante à la recherche-intervention

Puisque nous inscrivons notre projet interdisciplinaire alliant Sciences de la gestion et Ergonomie au sein d'un positionnement constructiviste téléologique et projectif, nous admettons, comme David (2012), que ces deux disciplines relèvent des sciences de conception. Dans cette vision, le chercheur participe directement ou indirectement à la construction de la réalité. Celle-ci n'est pas naturelle, indépendante du chercheur. Dans notre cas, la réalité est composée d'artefacts et d'acteurs qui les utilisent. Ainsi, cette réalité est « construite dans nos esprits parce que nous n'en avons que des représentations » et parce que « les différents acteurs – y compris les chercheurs – la construisent ou aident à la construire » (*ibid.*, p. 130). Deux modes de contribution sont distingués (*ibid.*) : indirect (le chercheur contribue à la conception de représentations – construction mentale de la réalité) et direct (le chercheur intervient directement dans la construction concrète de la réalité, à travers la conception de représentations – construction mentale – et d'artefacts – construction concrète). Dès lors, sept propositions peuvent caractériser notre contribution dans la production de connaissances (*ibid.*, p. 130-131) :

Tableau 4-2 Sept propositions pour la production de connaissances en recherche-intervention (David, 2012)

Proposition 1	Le chercheur peut explorer la réalité sur un mode « extérieur », c'est-à-dire en contribuant à la <i>construction mentale</i> de la réalité et seulement indirectement à sa construction concrète.
Proposition 2	Le chercheur peut explorer la réalité sur un mode « intervenant », c'est-à-dire en utilisant son intervention dans la <i>construction</i>

	<i>concrète</i> de la réalité pour contribuer ainsi à la <i>construction mentale</i> de la réalité.
Proposition 3	Toute <i>construction mentale</i> de la réalité peut avoir des effets sur sa <i>construction concrète</i> : il suffit qu'elle contribue à générer des projets d'action.
Proposition 4	Dans certains cas, seule une intervention directe dans la <i>construction concrète</i> de la réalité peut permettre de produire une <i>construction mentale</i> pertinente
Proposition 5	Chaque acteur est un intervenant, mais le chercheur est un intervenant particulier : sa contribution directe à la <i>construction concrète</i> de la réalité doit aussi relever de l'activité scientifique.
Proposition 6	Toute recherche en Sciences de la gestion [et en Ergonomie] produit des résultats qui ont vocation, directement ou non, à permettre une transformation des systèmes étudiés : cette transformation, tant dans son processus que dans ses résultats, doit présenter certaines propriétés scientifiques.
Proposition 7	Le processus est récursif à plusieurs titres : 1) au sens où les modes d'intervention - directe ou indirecte - du chercheur font partie d'une réalité construite, à la fois mentalement et concrètement ; 2) au sens où les résultats d'une intervention peuvent concerner le fonctionnement « à l'équilibre » du système étudié (vouloir transformer un système produit des connaissances sur le fonctionnement régulier), mais aussi l'efficacité du système après transformation (analyse/intervention de manières plus efficaces de gérer, avec de nouveaux outils, de nouveaux dispositifs) et l'efficacité du processus de transformation lui-même (analyse/intervention de manières plus efficaces de piloter le changement).

Comme la réalité est artefactuelle, dans le sens où elle est « constituée d'artefacts et d'acteurs qui élaborent, utilisent et s'incluent dans ces artefacts » (*ibid.*, p. 131), elle est un processus de construction et de transformation permanent. Cela laisse de la place aux chercheurs pour explorer différentes méthodes de recherche, aux buts divers : concevoir des outils de gestion dans une démarche participative ou non, analyser un

système organisé existant, explorer des éléments concourant à produire la vie organisationnelle, etc. En fait, David (2012) propose quatre démarches de recherche différentes, permettant aux chercheurs en Sciences de la gestion (et selon nous, en ergonomie) de mener leurs recherches sur l'action collective. Ces quatre démarches sont résumées dans le Tableau 4-3 ci-dessous, tiré de David (2012) :

Tableau 4-3 Les quatre démarches de la recherche en Sciences de la gestion et en Ergonomie (David, 2012)

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'existant (observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement)	<p>Observation participante ou non (I)</p> <p>Élaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié</p>	<p>Recherche-action (IIb)</p> <p>Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative</p>
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	<p>Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion (IIa)</p> <p>Élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain</p>	<p>Recherche intervention (III)</p> <p>Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins défini</p>

Ici, l'observation participante ou non (I) n'est pas une activité qui consiste à découvrir une réalité donnée, présente naturellement dans l'univers. C'est plutôt une activité

permettant de découvrir une réalité construite par les acteurs en présence (dont le chercheur s'il participe). C'est une activité d'élaboration du modèle de fonctionnement du système étudié. La conception « en chambre » de modèles et d'outils de gestion (IIa) concerne la conception, en laboratoire, d'outils et de modèles de gestion qui pourront être appliqués sur le terrain. Ces deux démarches contribuent à « la production de représentations n'ayant pas de conséquences directes pour l'action » (David, 2012). La première part de l'existant, tandis que la deuxième part d'un projet de transformation.

La recherche-action (IIb) et la recherche intervention (III) supposent une intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité. Ce qui distingue les deux démarches est le mode d'intervention. Dans le cas d'une recherche-action, le chercheur partira d'une situation existante et des représentations qu'en ont les acteurs, et mettra en place des dispositifs relationnels (comme des groupes de travail ou des entretiens) afin de les aider à construire et piloter eux-mêmes le processus de transformation. Dans le cas d'une recherche intervention, le chercheur interviendra directement sur le terrain en proposant et concevant lui-même, ou de façon participative, un certain nombre d'outils.

Ainsi, nos méthodes de recherche, en fonction des projets menés, se sont inscrites autour de ces quatre démarches. Plus précisément, nous verrons que dans le projet I, qui a mené à la rédaction de l'article I, nous avons développé une démarche relative à l'observation participante, au sens où nous suivions les participants partout où ils allaient (avec leur accord), tout en se contentant d'être un simple observateur. Nous ne faisons pas le travail, mais faisons verbaliser les participants. Ce type d'observation est considéré dans la classification présentée ci-dessus comme une observation participante, puisque notre simple présence transforme le travail des employés observés. Dans le projet II, qui a mené à la rédaction des articles II et III, nous avons développé une démarche de recherche intervention, à travers l'accompagnement d'une

municipalité dans la conception d'un dispositif de gestion permettant d'améliorer son efficacité. Nous allons maintenant décrire plus en détail ces différentes démarches.

4.2.1 Projet I : comprendre l'impact des indicateurs de gestion sur le travail de préposées aux bénéficiaires

4.2.1.1 Contexte du projet

Le premier article de ce travail doctoral est issu de notre participation en tant qu'assistant de recherche à un projet de recherche international intitulé « *The Re-imagining Long-term Residential Care* » et a rassemblé des chercheurs canadiens, américains, anglais, suédois, allemands et norvégiens, appartenant à de nombreuses disciplines scientifiques comme la sociologie, la médecine, le travail social, l'histoire, les *media studies*, la philosophie, l'architecture ou encore l'ergonomie. Plus spécifiquement, nous nous sommes inscrits au sein d'une étude locale de ce projet international, intitulée « *Invisible Women : Gender and the Shifting Division of Labour in Long-term Residential Care Facilities* » et menée par Tamara Daly (York University), Pat Armstrong (York University) et Karen Messing (Université du Québec à Montréal).

Cette étude avait pour objectif de mieux comprendre si les soins prodigués par des dispensateurs de soins informels (compagnons privés, familles, amis, bénévoles) influencent la qualité des soins donnés aux résidents, ainsi que la sécurité des employés, tout en prenant en compte le rôle du genre. Il nous faut souligner que ce sont principalement des femmes qui prodiguent les soins et que la majorité des résidentes des foyers étudiés sont également des femmes. Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, le devis méthodologique retenu fut mixte. La recherche s'est organisée en deux volets : un volet quantitatif, à travers la réalisation d'un questionnaire en ligne

envoyé aux gestionnaires de foyers de soins de longue durée ; un volet plus qualitatif à travers la réalisation d'entrevues et d'observations au sein de foyers de soins de longue durée. C'est au sein de ce deuxième volet que nous avons participé.

4.2.1.2 Le volet qualitatif : recueil des données

Le volet qualitatif a été réalisé dans une logique d'études de cas multiples (Yin, 2003), pertinentes pour les objectifs d'émergence et de développement empirique de théories (Eisenhardt, 1989), et qui permet d'investiguer un phénomène contemporain dans son contexte, quand les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas claires (Yin, 2003). Un cas « est un intermédiaire pour atteindre l'objet que l'on veut étudier » (Hamel, 1997) et comporte un ensemble de qualités nécessaires pour établir sa représentativité. L'enjeu, ici, n'est pas de développer une représentativité statistique, mais plutôt théorique (Gagnon, 2012). L'approche monographique inhérente aux études de cas est pertinente afin d'établir une description la plus exhaustive possible d'une situation ou d'un problème : la narration porte une valeur fondamentale.

Notre participation dans ce volet qualitatif s'est faite au sein de six foyers de soins de longue durée en Ontario, de mai à juillet 2013, à raison d'une semaine par site. Notre présence fut spécifiquement dans les unités de soins liées à la maladie d'Alzheimer, où la clientèle présente différentes pathologies et des degrés de dépendance variés. Nous travaillions en équipe de 4 à 8 chercheurs interdisciplinaires présents simultanément sur les quarts de matin (7h-15h) et d'après-midi (15h-23h). Nous avons rapidement mis l'emphase sur le travail des préposés aux bénéficiaires, travail souvent peu considéré alors qu'il représente un maillon fondamental dans la chaîne de soins (Aubry et Couturier, 2014).

Avant chaque semaine de présence dans l'établissement, des documents administratifs relatifs au centre ont été consultés, notamment les fiches de poste et les politiques internes à l'établissement. Cette analyse documentaire permettait aux chercheurs de se construire une représentation du travail qu'ils allaient observer.

Des entrevues avec 134 informateurs et informatrices-clés ont été réalisées, notamment 27 gestionnaires, 19 infirmières, 22 préposées aux bénéficiaires, 18 personnes d'autres catégories d'emploi (aide cuisine, nettoyage, etc.), 5 bénévoles, 21 compagnes privées engagées par les familles et 22 membres de la famille des résidentes. Ces entrevues semi-directives ont touché à différents thèmes comme la santé-sécurité du travail, la qualité des soins, les relations entre les différents corps de métier, entre les donneurs de soins formels et informels ou encore la nourriture, et ont été retranscrites en verbatim.

Finalement, les observations constituent le cœur de notre participation à ce projet. Au sein des six centres que nous avons visités, nous avons suivi 37 préposées aux bénéficiaires (32 femmes et 5 hommes), sur les quarts de matin et d'après-midi. Toutes les personnes suivies et observées furent volontaires et pouvaient arrêter l'observation à n'importe quel moment, sans avoir à se justifier. Toutes nos observations étaient « ouvertes » et avaient pour objectif de construire des chroniques d'activité afin de pouvoir décrire finement l'activité de travail des préposées aux bénéficiaires suivies (St-Vincent et coll., 2011). Pour ce faire, deux types de grilles ont été développées :

- Pour les moments de soins prodigués en dehors des heures de repas, une grille simple à trois entrées/colonnes fut constituée (entrée/colonne 1 : heure précise du moment observé (ex. 8h37) ; entrée/colonne 2 : description de l'observation (ex. *la préposée aux bénéficiaires A entre dans la chambre du résident 3 avec un engin mécanisé de levage*) ; entrée/colonne 3 : commentaire/questionnement de l'observateur (ex. *ne faut-il pas être deux pour utiliser l'engin de levage ?*).

- Pour les moments de repas, des cartes²⁰ détaillant l'emplacement des tables, des résidentes (qui mangent toujours au même endroit) ainsi que les principaux outils de travail (chariots, poubelles, etc.) ont été conçus. L'observation consista alors à symboliser l'emplacement des employés et représenter leurs déplacements et activités (ex. nourrir une résidente, débarrasser une résidente, servir une résidente) au fur et à mesure du repas.

Notre présence ne fut autorisée ni dans les chambres ni dans les salles de bain, en raison de l'incapacité des résidents à pouvoir donner un accord éclairé. Cette contrainte a lourdement pesé sur nos stratégies d'observation. Nous en avons développé deux principales. D'abord, lorsqu'une préposée aux bénéficiaires était d'accord pour se faire observer, nous la suivions de près. À l'exception des chambres et des douches/bains, nous restions à proximité de la préposée aux bénéficiaires afin d'observer son activité de travail. Nous profitions des moments de déplacement, ou des moments plus calmes, pour poser différentes questions liées à ce que nous venions d'observer, ou pour faire verbaliser les préposées aux bénéficiaires sur le travail réalisé dans les chambres ou les douches. Lorsque la préposée aux bénéficiaires n'était pas d'accord pour se faire observer aussi précisément, ou souhaitait arrêter l'observation, nous observions depuis un emplacement fixe stratégiquement placé afin de pouvoir voir les déplacements et les situations d'entraide (par exemple au croisement entre deux couloirs, ou à proximité de la salle des repas lorsque l'heure du repas approchait).

²⁰ Ces cartes et leur analyse font l'objet d'un article scientifique publié par des membres de l'équipe de recherche interdisciplinaire. Nous invitons les lecteurs à consulter Lowndes et coll. (2018)

4.2.1.3 Le volet qualitatif : analyse des données

Pour la production de l'article I, nous avons mis en œuvre le principe de triangulation des données qui assure le respect des critères de scientificité d'une recherche qualitative (Yin, 2003). Cette technique permet de relever des phénomènes paradoxaux riches, comme le fait que le travail des préposées aux bénéficiaires est prescrit sur une base individuelle (analyse documentaire – entretiens) alors qu'il se réalise, pour une grande part, en collectif (entretiens – observations). Ce paradoxe fut identifié et analysé dans le cadre de l'article I.

Concernant l'analyse des données documentaires, nous étions portés par deux questionnements :

- Quelle représentation du travail, notamment de la tâche prescrite, est portée dans les divers documents recueillis ?
- Quelle représentation du dispositif de gestion est portée dans les divers documents recueillis ?

Ces deux questionnements ont permis de faire émerger des catégories initiales, dans le cadre d'une analyse thématique (par exemple *travail individuel*, *tâche de remplissage d'indicateurs*), que nous avons précisées à travers un retour théorique à partir d'ouvrages de référence concernant le travail des préposées aux bénéficiaires. Ce mouvement d'abduction est représenté dans la Figure 4-1 ci-dessous.

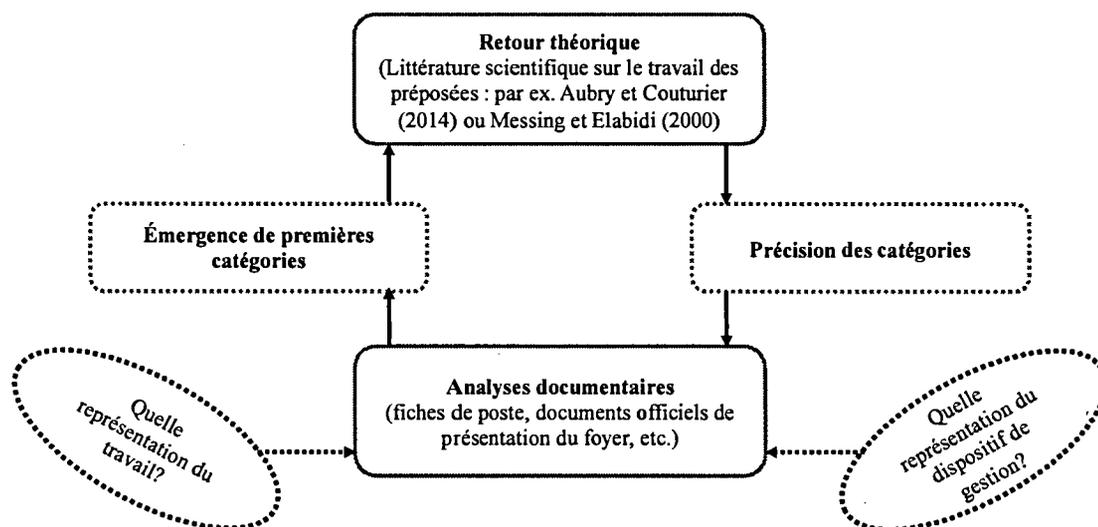


Figure 4-1 Modélisation du processus d'analyse abductive des données documentaires

Concernant les données issues des observations, nous avons sélectionné toutes les observations qui s'étaient déroulées lors des quarts de matin, puisque ce quart représente un moment-clé dans la journée relativement aux enjeux que représentent le réveil, la toilette, l'habillage ainsi que le repas des résidentes. Ainsi, nous avons environ 54h d'observations. Le traitement de ces données s'est réalisé en deux temps. Une première lecture des chroniques d'activité a permis de faire émerger deux « classes » d'observables, que nous avons précisées en faisant un retour théorique sur la littérature abordant le travail des préposées aux bénéficiaires, ainsi qu'à partir des résultats issus de l'analyse documentaire.

L'utilisation du logiciel Actogram Kronos 2.3.3 nous a permis de dresser une modélisation graphique représentant, pour chacune des observations, la navigation des préposées aux bénéficiaires entre les différentes catégories composant les deux classes d'observables. Ce logiciel a également permis de fournir des statistiques descriptives du temps passé par les préposées aux bénéficiaires dans chacune des catégories. La figure 4-2 ci-dessous représente le processus d'analyse des données d'observation.

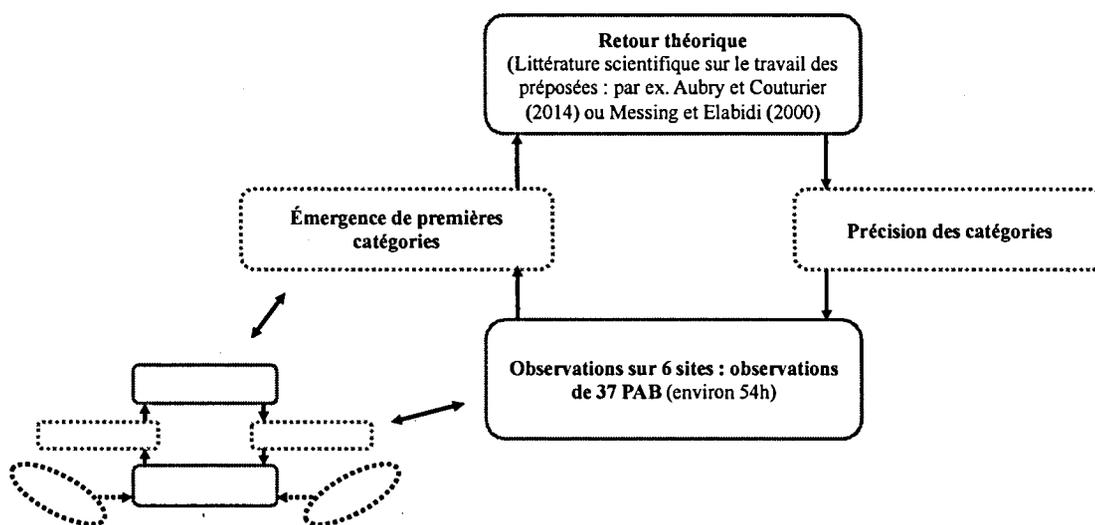


Figure 4-2 Modélisation du processus d'analyse abductive des données d'observation

Concernant l'analyse des entretiens, les verbatims produits ont été analysés et encodés à travers l'approche de codage d'information qualitatif de Boyatzis (1998) et des théories féministes d'économie politique (Armstrong et coll., 2011 ; Mutari, 2003), ce qui a mené à mettre l'emphase sur l'intersection entre travail rémunéré et non rémunéré, les stéréotypes de genre présents dans le travail et les expériences de chacun dans la réalisation des soins, ou la rémunération du soin prodigué. Cependant, à travers l'analyse des données issues des observations et des données documentaires, nous

avons fait émerger d'autres catégories, comme celui qui a animé spécifiquement notre participation à ce projet : les impacts de la tâche de documentation (en tant que remplissage d'indicateurs) sur l'activité de soin prodiguée par les préposées aux bénéficiaires. Les verbatims des entrevues ont été codés à partir du logiciel NVivo. Précisons ici que nous n'avons pas participé aux activités de codage des entrevues, seulement aux activités préparatoires au codage. Nous avons cependant utilisé la banque de données produites le codage dans l'article I. La Figure 4-3 modélise le processus d'analyse des données issues des entrevues.

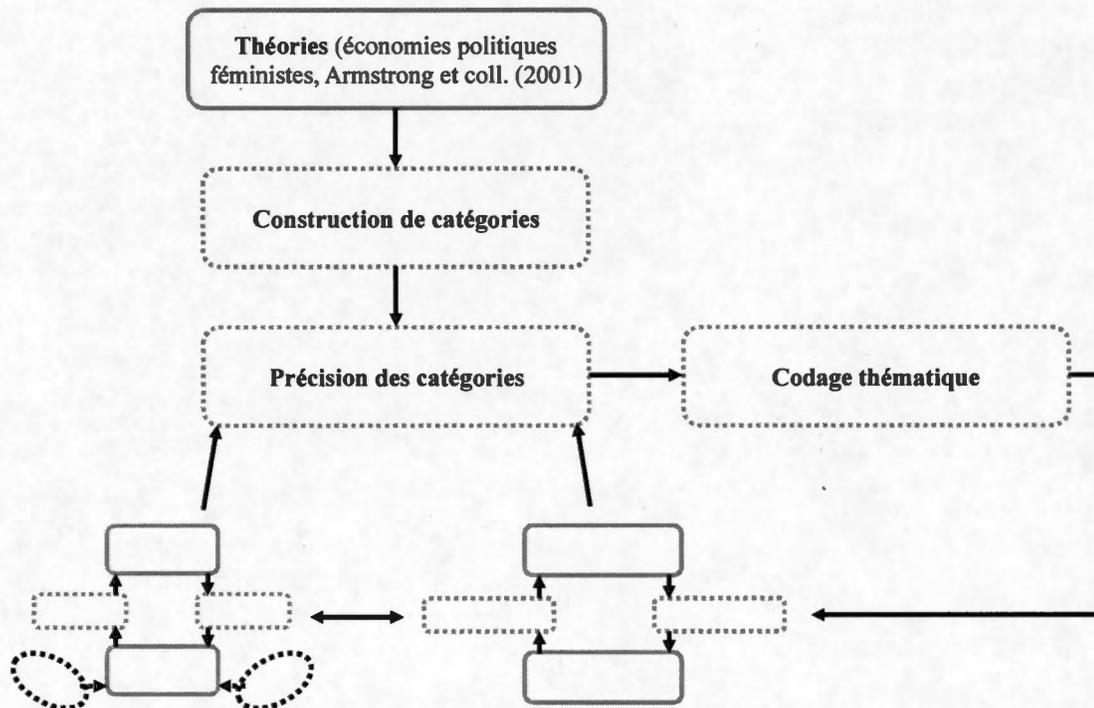


Figure 4-3 Modélisation du processus d'analyse abductive des données d'entrevues

4.2.2 Projet II : accompagner la conception et l'implantation d'un dispositif de gestion municipale

4.2.2.1 La recherche-intervention comme devis méthodologique

Comme vu précédemment, la recherche intervention vise à produire deux types de connaissances : (1) scientifiques et (2) utiles à l'action. Cette double visée fait de la recherche intervention une démarche d'apprentissage à partir de la « modélisation rationnelle » (David, 2012) et à travers la construction collective de l'innovation gestionnaire comme, par exemple, la conception d'un dispositif de gestion. Donc, la recherche intervention permet « la production de connaissances nouvelles et (...) la construction de nouvelles figures d'acteurs » (Hatchuel, 1994 ; dans David, 2012). Ce n'est pas seulement « l'exploration d'un système, mais la production de savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager » (*ibid.*). Pour cela, il faut construire des modèles rationnels autour desquels se structure l'intervention en tant que référence idéalisée par rapport à laquelle l'analyse confronte les comportements observés de certains acteurs (Hatchuel et Molet, 1986 ; dans David, 2012).

Ces devis méthodologiques s'articulent autour de cinq points méthodologiques que nous résumons dans le tableau 4-4 ci-dessous tiré de David (2012 ; p. 251-252)

Tableau 4-4 Les principes de la recherche intervention (David, 2012)

<p>Principe de rationalité accrue</p>	<p>Le chercheur n'apporte pas de l'extérieur des connaissances d'expert, ni ne fait émerger les connaissances seulement par la mise en place d'un dialogue, mais doit « penser la mise en compatibilité de relations et de savoirs nouveaux »</p>
<p>Principe d'inachèvement</p>	<p>Il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats d'une recherche intervention. Le dispositif génère</p>

	des connaissances nouvelles, qui feront évoluer l'organisation. Il faut s'attendre à ce que le plan méthodologique conçu initialement soit ajusté et que le chercheur puisse faire preuve d'un brin d'opportunisme.
Principe de scientificité	Le chercheur doit adopter une posture critique par rapport aux faits observés. Il n'est pas un expert et doit s'interroger sur les conditions de validation des savoirs mobilisés au cours de l'intervention.
Principe d'isonomie	Le chercheur doit développer ses efforts de compréhension à l'ensemble des acteurs concernés par la recherche intervention. La recherche intervention doit donc inscrire des échanges entre l'ensemble des acteurs, respectant scientificité et démocratie.
Principe des deux niveaux d'interaction	La recherche intervention est à la fois un dispositif d'intervention et une démarche de production de connaissances. Le dispositif d'intervention ne peut être prévu explicitement à l'avance, ou du moins, on doit s'attendre à ce que ce plan se modifie au cours de l'intervention. La démarche de production de connaissances est « activatrice » dans le sens où le « chercheur stimule la production de nouveaux points de vue » (David, 2012 ; p. 252) en « confrontant les savoirs de l'intervenant avec ceux des acteurs concernés » (Hatchuel, 1994 ; cité dans David, 2012 ; p. 252).

Pour que ces principes guident efficacement la recherche intervention et le chercheur dans son action de production de connaissances, il doit s'engager à la piloter à travers trois autres principes (David, 2012) :

Tableau 4-5 Les principes de pilotage de la recherche intervention

<p>Principe d'investigation prospective</p>	<p>La recherche est pilotée par l'idée de conception et d'accompagnement à un projet de transformation, donc par des « trajectoires collectives possibles pour le système étudié » (p. 260). L'auteur nous explique certaines conséquences de ce principe, comme l'impossibilité de mener des entrevues semi-directives identiques pour tous.</p>
<p>Principe de conception</p>	<p>Cela suppose que le chercheur soit rapidement dans un mode conception pour transformer la situation problématique</p>
<p>Principe de libre circulation entre niveaux théoriques</p>	<p>Le chercheur travaille dans une perspective abduction-induction-déduction, ce qui l'entraîne à relier les faits observés à des théories intermédiaires ou plus générales. C'est le fonctionnement au sein de ce raisonnement qui garantit la scientificité des résultats.</p>

Maintenant que nous avons décrit plus précisément ce qu'implique de mener une recherche intervention, nous allons passer à la description de celle-ci.

4.2.2.2 Présentation générale du contexte de la recherche intervention

Cette recherche intervention a émergé de la rencontre entre un ergonomiste expérimenté, directeur général de la compagnie de conseil en ergonomie Anthropie, et de la directrice générale d'une municipalité québécoise. Celle-ci souhaite se faire accompagner dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue de la municipalité, parce

qu'elle rencontre différentes difficultés, que nous présenterons un peu plus loin. Afin de pouvoir répondre à cette demande, et développer une offre d'intervention, l'ergonome expérimenté fait appel à un jeune ergonome, l'auteur de cette thèse de doctorat, afin de travailler ensemble sur ce mandat.

Au démarrage de l'intervention en octobre 2014 la municipalité se compose de :

- Un conseil municipal de six élus (4 hommes et 2 femmes), qui sont en poste depuis un peu plus d'un an. C'est, pour cinq d'entre eux, leur premier mandat, et ils souhaitent s'inscrire en rupture par rapport aux anciennes façons de faire, en favorisant une structure municipale où la participation des travailleurs est clé. Ils font suite à un conseil municipal dont le maire était en poste depuis plus d'une dizaine d'années ;
- Une directrice générale, qui est arrivée en poste quelques mois après le conseil municipal. La directrice générale est une femme dans la vingtaine. C'est son premier poste en tant que directrice générale, mais elle a de l'expérience dans le domaine municipal puisqu'elle occupait précédemment un poste d'assistante secrétaire-trésorière dans une petite municipalité de la Gaspésie ;
- Un service administratif, composé d'une secrétaire responsable du service à la clientèle (en poste depuis l'arrivée en fonction du conseil municipal) et une secrétaire-trésorière (entrée en poste quelques mois après la directrice générale);
- Un service travaux publics et urbanisme, composé d'un responsable (en poste depuis un peu moins de dix ans – qui joue le rôle de responsable du service et d'urbaniste de la municipalité), un journalier à temps plein (en poste depuis

environ 6 ans) et un journalier à temps partiel (en poste depuis 3 ans – est une ressource partagée avec le service incendie) ;

- Un service des loisirs, composé d'un agent de développement des loisirs (en poste depuis quelques mois – ressource partagée avec plusieurs municipalités, il ne passe seulement que trois jours par semaine dans cette municipalité) et deux surveillantes du Complexe Multi-Récréatif (qui est une patinoire l'hiver), à contrat l'hiver et l'été ;
- Un service incendie, composé d'un responsable-lieutenant (en poste depuis environ 30 ans), un assistant-lieutenant (en poste depuis 3 ans – est une ressource partagée avec le service travaux publics et urbanisme) et d'une quinzaine de pompiers volontaires.

Nous allons maintenant dresser un récit succinct de la recherche intervention en nous appuyant sur la Figure 4-4²¹ ci-dessous :

²¹ Notons que cette Figure n'est temporellement pas à l'échelle, et que la dimension de recherche du dispositif de recherche intervention n'est arrivée qu'en cours de route.

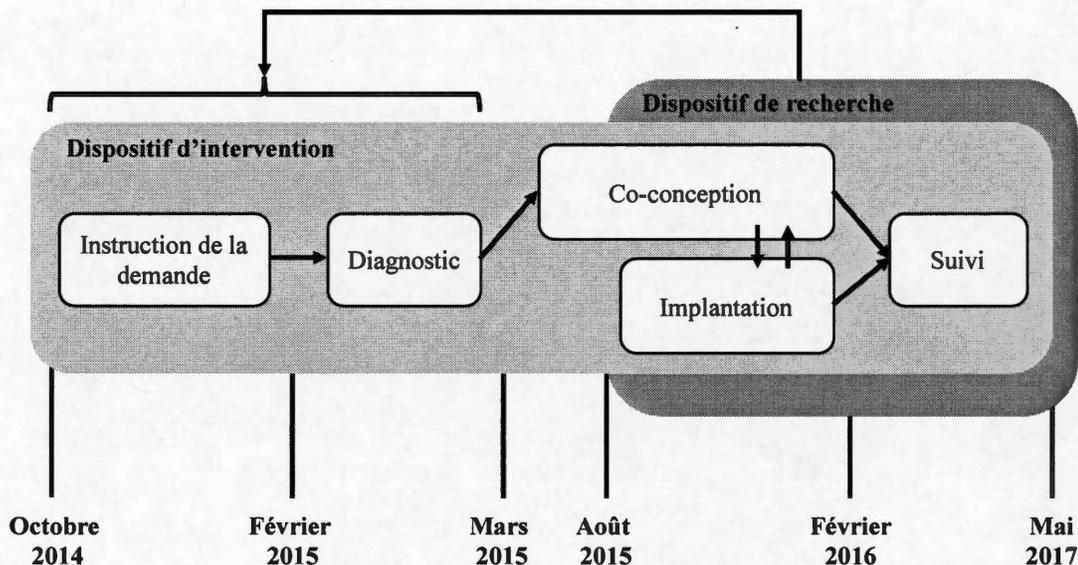


Figure 4-4 Modélisation du dispositif de recherche intervention

4.2.2.3 D'octobre 2014 à février 2015 : l'instruction de la demande

En octobre 2014 se rencontrent lors du congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie un ergonomiste expérimenté, de la société de consultation française en ergonomie Anthropie, et la directrice générale d'une municipalité du Québec. Lors de cette rencontre, la directrice générale exprime à l'ergonomiste ses difficultés concernant sa capacité à développer des activités efficaces de gestion et de pilotage de l'organisation. Elle souhaite mettre en place une démarche d'amélioration continue, qui lui permettrait de mieux gérer sa structure et les employés qui y travaillent. Ils conviennent que la directrice générale lui envoie un document présentant la problématique, pour qu'il puisse proposer une offre de service d'accompagnement à la mise en place d'une démarche d'amélioration continue. Entre temps, l'ergonomiste expérimenté, qui ne réside pas au Québec, rencontre un autre ergonomiste (l'auteur de cette thèse de doctorat), afin de lui proposer de réaliser ce mandat ensemble. C'est le début de la collaboration entre les deux ergonomistes.

Fin octobre 2014, la directrice générale envoie aux deux ergonomes le document intitulé « *Démarche d'Amélioration Continue – DAC* » qui fait le point sur les problématiques qu'elle vit. Selon ce document, cette démarche « naît de la volonté de clarifier les modes de fonctionnement interne et de faire évoluer la municipalité et ses responsabilités ». Plusieurs facteurs contributifs à cette volonté sont identifiés comme l'absence d'une politique de gestion des ressources humaines, l'absence de processus d'évaluation de la performance des employés, des difficultés de concertation entre les différents services municipaux ou encore des difficultés de communication verticale (entre les élus, la direction générale et les employés des services). Selon le document, quatre axes de travail sont identifiés : (1) la clarification des descriptions des tâches de tous ; (2) l'identification des freins et des clés de succès concernant la performance de tous ; (3) l'élaboration des grilles d'évaluation, afin de mesurer l'atteinte des objectifs globaux de la municipalité ; (4) l'élaboration d'un plan d'amélioration continue, en tant que planification régulière et suivi des actions nécessaires à l'amélioration de la performance.

En février 2015, la proposition commerciale des ergonomes est envoyée à la directrice générale, pour présentation au maire. Cette proposition commerciale permet de présenter l'approche des deux ergonomes, centrée sur la compréhension de l'activité de travail afin de transformer le fonctionnement de l'entreprise. Y est proposée une démarche en plusieurs étapes, inspirée des principes de l'analyse ergonomique du travail (St-Vincent et coll., 2011) :

- L'analyse documentaire, à travers l'analyse des documents fournis par l'entreprise (fiches de description des tâches, organigrammes, différentes politiques, données sur les employés, etc.) ;

- La réalisation d'un diagnostic à travers des entrevues et des observations avec les employés de chaque service, la directrice générale et le conseil municipal ;
- La validation de ce diagnostic, et des axes de travail proposés par les ergonomes, auprès des employés, du conseil municipal et de la DG ;
- La mise en place de groupes de travail participatifs afin de développer les axes de travail proposés par les ergonomes, et concevoir ensemble les solutions concrètes aux problématiques soulevées dans le diagnostic ;
- L'implantation des solutions conçues dans les groupes de travail.

L'offre de service est validée lors d'une rencontre entre le maire de la municipalité, la directrice générale et les deux ergonomes. De cette rencontre, plusieurs éléments ressortent. D'abord, la directrice générale exprime différemment la problématique qu'elle vit. En effet, elle déclare : « je ne sais pas qui fait quoi », ce qui interpelle les ergonomes sur la notion de visibilité du travail au sein de la structure. Si la directrice générale ne sait pas, ou ne voit pas, qui fait quoi, comment peut-elle accompagner ses équipes dans la gestion des difficultés ? Ensuite, cette rencontre permet au maire d'exprimer ses attentes : l'envie de construire un « exécutif²² fort » qui « se donne les moyens d'y arriver ». Selon lui, cette force du collectif repose sur deux bases : il faut que les travailleurs se sentent écoutés, et il faut qu'ils soient autonomes. Finalement,

²² L'exécutif fait référence à la directrice générale et aux employés.

cette rencontre permettra de valider l'offre de service, ainsi que le calendrier de réalisation de l'intervention d'accompagnement.

4.2.2.4 De février 2015 à mars 2015 : la réalisation du diagnostic organisationnel

Dans la dernière semaine de février 2015, les observations et entrevues prennent place.

Elles se déroulent comme suit :

- Une rencontre de 2h avec le maire ;
- Une rencontre de 2h avec la directrice générale ;
- Une demi-journée d'observations et de verbalisation au poste pour chacun des quatre services.

L'analyse des données obtenues à travers les observations et les verbalisations mène les ergonomes à formuler un diagnostic. À l'intérieur de celui-ci, ils proposent un diagnostic par partie prenante (chacun des services, la directrice générale, le conseil municipal) ainsi qu'un diagnostic global synthétisant l'ensemble des éléments soulevés. Ce dernier se structure autour des trois échelons hiérarchiques.

D'abord, les employés de chacun des services se sont plaints de problèmes les empêchant de mener de front les deux types de tâches auxquels ils sont confrontés : la réalisation des tâches « courantes », liée aux obligations règlementaires municipales et au service aux citoyens ; la gestion des projets de développement de la municipalité, plutôt liés aux orientations politiques du conseil municipal. Les problèmes varient en

fonction des services. Le service administratif, par exemple, rencontre de nombreuses difficultés liées à des erreurs dans les dossiers des employés et dans l'archivage des documents administratifs. En plus d'un manque de compétence pour travailler sur le progiciel municipal, les travailleuses du service administratif se retrouvent toujours dans une gestion « en urgence » de leur travail, devant corriger nombre d'erreurs déjà présentes, et ne pouvant développer une visibilité à long terme de leur travail. Concernant les services travaux publics et urbanisme, et incendie, les ergonomes décrivent des fonctionnements plutôt autonomes, qui sont assez efficaces. Ils dénotent toutefois une difficulté à faire entendre les besoins qu'ils expriment, par exemple l'achat d'équipements, ce qui provoque un manque d'investissement dans ces services, et une difficulté à tenir les délais liés aux deux types de tâches. Finalement, le service des loisirs se retrouve dans une situation paradoxale, où l'agent de développement est sensé être moteur de proposition pour bonifier l'offre de service en loisirs, mais se retrouve plutôt dans une position de gestion administrative des infrastructures de la ville et des employées chargées de la surveillance du Centre Multi-Récréatif. Cette situation est source de frustration pour l'employé. Cette situation est source de frustration pour l'agent.

Ensuite, la directrice générale, quant à elle, cherche dans son activité quotidienne à pallier les problèmes rencontrés par les employés, et surtout celles du service administratif. Ce faisant, elle se retrouve « aspirée vers le bas », à savoir qu'elle endosse des tâches qui devraient être faites par ses employées, afin de les soulager. Cette situation entraîne un enjeu majeur : en plongeant vers le service administratif et en basculant dans une position de production, elle délaisse quelque peu les autres services et s'éloigne aussi des conseillers municipaux. Elle éprouve alors de grandes difficultés à guider les élus, qui ne sont pas des gestionnaires professionnels, dans leur prise de décision ainsi qu'à « voir » le travail de ses employés et les difficultés qu'ils rencontrent.

Le conseil municipal, finalement, se retrouve à devoir prendre des décisions sans avoir toute l'information sur l'état de la municipalité. Ils se retrouvent plongés dans la seule logique politique et prennent des décisions sans avoir l'information permettant d'anticiper les effets sur la charge de travail des employés et de la DG. Cette situation a deux conséquences : la charge de travail des employés et de la DG augmente, puisque de nombreux projets sont lancés par les conseillers municipaux alors qu'ils ne voient pas l'avancée des autres projets, les difficultés rencontrées par les employés et la DG et les besoins des différents services pour l'atteinte des objectifs municipaux. De nombreuses frustrations émergent auprès du conseil, qui tend à mettre cette situation sur le compte de la résistance des employés à leurs décisions.

Afin de résoudre cette problématique générale, qui empêche l'atteinte des objectifs municipaux et peut avoir des impacts sur la santé de tous, notamment mentale, mais aussi physique, les ergonomes proposent quatre axes de travail :

- (1) Prendre le temps de régler toutes les lacunes et les erreurs inhérentes au fonctionnement actuel de la municipalité, notamment en la fermant une semaine au public afin de concentrer les efforts sur la refonte du classement des archives et des dossiers employés ;
- (2) Définir précisément, dans une démarche participative, les rôles et les tâches de chacun (de l'exécutif au politique) ;
- (3) Concevoir et renforcer les outils et espaces formels de discussion sur le travail ;
- (4) Mettre en place des processus formalisés de conduite de projet.

Le diagnostic est envoyé à la DG début mars. Il est présenté, par elle, aux employés puis aux conseillers municipaux, afin d'être validé. Elle communiquera aux ergonomes, par courriel, qu'elle fut « très satisfaite du déroulement de la présentation du diagnostic organisationnelle » et que « tout le monde se sent représenté à travers celui-ci ».

4.2.2.5 De mars 2015 à août 2015 : co-conception d'un outil de gestion et d'un processus de gestion de projet

Une fois le diagnostic validé, un cahier des charges est élaboré par les ergonomes pour la tenue des groupes de travail permettant de travailler de façon participative sur les axes 2, 3 et 4 du diagnostic. Trois types de groupes de travail, animés par les ergonomes sont proposés :

- (1) Un groupe de travail par service, d'une durée de 3h, rassemblant les employés, le responsable du service et la DG. Ces groupes de travail ont pour objectif de (1) définir les rôles et les tâches de chacun au sein des différentes thématiques liées au service (service à la clientèle, gestion comptable, etc.) ; (2) identifier les objectifs spécifiques de chaque poste ; (3) définir les indicateurs de mesure de la performance pour chacun des postes et pour le service ;
- (2) Un groupe de travail interservices, d'une durée de 3h, avec un représentant des employés pour chacun des services, les responsables des services et la DG. Ce groupe de travail a pour objectif de (1) concevoir les outils de suivi qui permettront le suivi des objectifs de chacun des services ; (2) formaliser un processus de remontée d'information, permettant de favoriser l'expression des besoins du travail au conseil municipal, et ainsi, influencer la prise de décision.
- (3) Un groupe de travail regroupant la DG et le maire afin de définir précisément les rôles et les tâches de la DG.

Les premiers groupes de travail se déroulent en mai 2015, et s'organisent autour d'un outil-calendrier. Les ergonomes proposent aux employés, responsables et à la DG, de définir ensemble les différentes thématiques liées au service, d'identifier les tâches nécessaires à faire pour remplir les objectifs liés à la thématique, de les inscrire sur un post-it et de placer ce post-it dans un calendrier découpé en 12 mois. Suite à ces groupes de travail, la DG exprime le fait qu'en plus de clarifier les tâches et missions de chacun, l'exercice de répartir dans le calendrier les différentes tâches permet de planifier l'année de travail, et ainsi d'avoir une visibilité sur le travail à faire et ses temporalités, ce qu'elle n'avait pas avant.

Le deuxième groupe de travail, qui regroupe un représentant des employés pour chacun des services, le responsable du service et la DG, permettra de faire émerger, de façon participative, l'outil de gestion à concevoir. Il s'inspire du calendrier utilisé dans les premiers groupes de travail, mais se raffine : le temps n'est plus découpé en mois, mais en semaine. Il est convenu que les ergonomes concevraient une version numérique de cet outil de calendrier, et qu'une session de remplissage se tiendra en octobre 2015. Cette session s'intitulera « rencontres de planification ». Ce groupe de travail permet ensuite de formaliser différents scénarios de processus de gestion de projet dans la municipalité.

À l'issue de ces groupes de travail, la DG, le maire et les ergonomes co-rédigent un document présentant l'ensemble des livrables qui ont été produits. Ce document s'intitulera « Politique d'Amélioration Continue » et constituera un document structurant du fonctionnement de la municipalité. Il présente notamment : (1) la vision politique du maire et du conseil municipal, (2) l'organigramme de la municipalité, (3) les rôles, tâches, missions de chacun, (4) les scénarios de gestion de projet, (5) le

fonctionnement de l'outil de gestion conçu. Ce document sera approuvé et ratifié par le conseil municipal.

Le troisième groupe de travail, regroupant la DG et le maire, sera repoussé après les rencontres d'octobre 2015, pour faire suite aux séances de remplissage qui se tiendront avec l'outil que concevront les ergonomes.

En août 2015, nous avons obtenu des conseillers municipaux de basculer l'intervention en recherche-intervention puisque l'auteur de cette thèse se rend compte que la problématique est liée à l'invisibilité du travail et au travail des gestionnaires, ce qui figure dans ses champs d'intérêt. Le conseil acceptera et adoptera une résolution officielle en ce sens. Ce moment signe le début de la recherche intervention. Se met alors en place une activité de « récupération des traces de l'intervention ». Nous avons récupéré l'ensemble des courriels échangés entre les ergonomes, et entre les ergonomes et la DG depuis le début de l'intervention. Nous avons également récupéré le plus de documents produits pour et dans l'intervention (le document envoyé par la DG présentant la problématique, la proposition commerciale, le diagnostic, le cahier des charges des groupes de travail, la politique d'amélioration continue, les notes des intervenants, etc.). De plus, nous avons entrepris la tenue d'un journal de bord.

4.2.2.6 D'août 2015 à février 2016 : recherche intervention, co-conception et implantation – d'un outil à un dispositif de gestion

Une fois l'intervention basculée en recherche intervention, et les premières activités de récupération des traces effectuées, les ergonomes et la DG préparent les premières rencontres de planification qui vont se tenir en octobre 2015. Les ergonomes conçoivent la version numérique de l'outil de gestion proposé dans les groupes de travail de mai 2015.

En octobre 2015 se tiennent les premières rencontres de planification, à raison d'une par service. Chacune de ces rencontres reprennent l'outil-calendrier version papier utilisé dans les groupes de travail de mai 2015, mais les ergonomes et la DG le raffinent : l'outil comprend maintenant trois colonnes (objectif global - objectif spécifique - prérequis) et le calendrier étendu sur 52 semaines. Le principe de l'outil-calendrier version papier est le suivant :

- La DG inscrit les objectifs globaux de la municipalité dans la colonne « objectif global » ;
- La DG, les employés et les ergonomes décomposent ces objectifs globaux en objectif spécifique pour le service ;
- La DG, les employés et les ergonomes décomposent chacun des objectifs spécifiques en prérequis, qui sont les tâches à réaliser par les employés pour assurer l'atteinte des objectifs spécifiques ;
- La DG, les employés et les ergonomes positionnent ces prérequis dans le calendrier, sur 52 semaines.

Ci-dessous deux photos témoignant des échanges liés à l'utilisation de l'outil calendrier version papier.

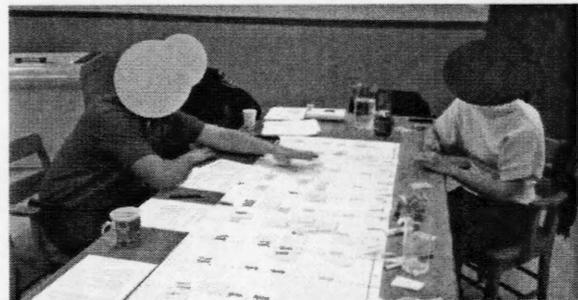
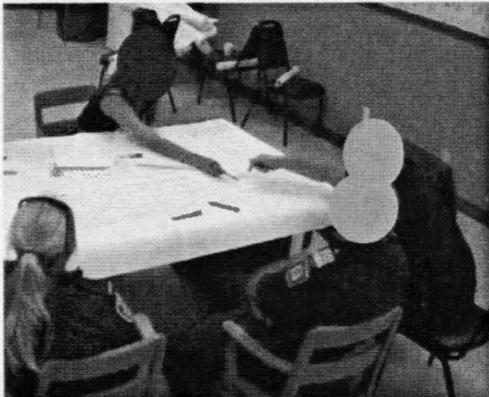


Figure 4-5 Photos représentant les échanges liés à l'utilisation de l'outil-calendrier version papier lors des rencontres de planification

À l'issue de ces groupes de travail, une planification préliminaire du travail des employés est produite, permettant de « voir » sur l'année le travail à réaliser. Cette planification sera ensuite entrée dans l'outil numérique lors d'une rencontre de travail entre les ergonomes et la DG, en octobre 2015. Également, une rencontre collective avec le conseil municipal sera tenue avec les deux ergonomes, afin de faire le point sur l'avancée des rencontres de planification et de présenter la version numérique de l'outil de gestion.

En novembre 2015 se tient un 3e groupe de travail, avec la DG, l'ergonome et le maire. Il s'agit du groupe de travail qui devait se tenir en mai 2015 et qui avait été reporté. Il avait pour objectif de planifier l'activité de la DG, sur le même principe que les rencontres de planification des services. Au cours de cette rencontre, de nouvelles problématiques émergent :

- Le rôle de la DG n'est pas clair pour les élus ;

- Les élus ne se sentent pas assez outillés pour pouvoir planifier et suivre leurs projets.

En faisant le bilan avec la DG sur ce groupe de travail avec le maire, il est convenu que l'outil de gestion ne suffira pas à répondre seul au besoin d'accompagnement dans la planification des projets du conseil. L'outil doit s'inscrire dans un dispositif global de planification stratégique permettant aux conseillers municipaux de se reposer sur les rencontres de planification des employés pour planifier leurs orientations stratégiques de l'année à venir, et pouvoir suivre leur réalisation. La DG et les ergonomes conçoivent et implantent un dispositif de gestion plus global, intégrant l'utilisation de l'outil de gestion au sein de différentes rencontres. Pour une description détaillée de ce dispositif de gestion, nous invitons le lecteur à lire l'article 3. Chacune des rencontres auxquelles a participé l'ergonome fut filmée et enregistrée en audio.

4.2.2.7 De février 2016 à mai 2017 : suivi et fin de la recherche intervention

Février 2016 marque la fin de la période d'implantation du dispositif de gestion, et le début du suivi effectué par l'ergonome. Cette période s'inscrit autour de différentes activités :

- L'observation non participante des rencontres de planification DG-employé.e.s (une par service) ;
- Plusieurs rencontres individuelles de discussion informelles avec la DG, qui n'ont pas été enregistrées, mais dont un récapitulatif a été fait dans le journal de bord de l'ergonome ;

- L'observation non participante d'un groupe de travail entre la DG et le maire pour la planification annuelle de la DG ;
- L'observation participante d'une rencontre bilan, regroupant les employés, la DG, les élus et l'ergonome, afin de faire le bilan de l'intervention, du dispositif de gestion ainsi que des améliorations perçues par chacun dans le fonctionnement de la municipalité ;
- Une rencontre individuelle avec l'ergonome expérimenté afin de faire un retour sur l'ensemble de l'intervention ;
- Une rencontre individuelle avec la DG afin de faire un retour sur l'ensemble de l'intervention, sur le dispositif de gestion et sur les effets produits ;
- Une rencontre collective avec le conseil municipal afin de faire un retour sur l'ensemble de l'intervention, sur le dispositif de gestion et sur les effets produits ;
- Une rencontre de formation au dispositif de gestion avec le nouveau DG, qui remplace l'ancienne DG au mois de mai 2017 (ce qui marquera la fin de la recherche-intervention).

4.2.2.8 Données recueillies

En résumé, l'ensemble des données disponibles, collectées dans le dispositif de recherche intervention se composent de :

Tableau 4-6 Données collectées dans le dispositif de recherche intervention

		Dispositif d'intervention	Dispositif de recherche
Octobre 2014 Février 2015	Construction de la demande	Rencontre entre l'ergonome expérimenté et la DG (<i>octobre 2014</i>) Construction de la proposition commerciale (<i>décembre 2014</i>) Rencontre de validation de la proposition commerciale avec la DG et le maire (<i>janvier 2015</i>)	X
Février 2015 Mars 2015	Diagnostic	Entrevue avec le maire (<i>février 2015</i>) Entrevue avec la DG (<i>février 2015</i>) Entrevues et observations avec chacun des services (<i>février 2015</i>) Construction du diagnostic (<i>mars 2015</i>) Rencontres de restitution du diagnostic auprès des employés et auprès du conseil municipal (<i>mars 2015</i>)	X
Mars 2015 Août 2015	Co-conception	4 groupes de travail (1 par service ; <i>mai 2015</i>)	X

<p>Août 2015 Octobre 2015</p>		<p>1 groupe de travail interservices (<i>mai 2015</i>)</p> <p>Conception de la version numérique de l'outil de gestion</p> <p>Rédaction de la Politique d'amélioration continue</p>	<p>Récupération des « traces » depuis le début de l'intervention (<i>documents produits pour et dans l'intervention, notes des intervenants, courriels échangés</i>)</p> <p>Tenue d'un journal de bord</p>
<p>Octobre 2015 Février 2016</p>	<p>Implantation</p>	<p>4 rencontres de planification (1 par service ; <i>octobre 2015</i>)</p> <p>2 rencontres individuelles avec la DG (<i>octobre 2015</i>)</p> <p>1 rencontre de bilan auprès du conseil municipal (<i>octobre 2015</i>)</p> <p>1 groupe de travail DG-maire (<i>novembre 2015</i>)</p> <p>1 rencontre de mise en commun (<i>janvier 2016</i>)</p> <p>1 rencontre de priorisation (<i>janvier 2016</i>)</p> <p>1 rencontre de production de scénarios (<i>février 2016</i>)</p> <p>1 rencontre de validation (<i>février 2016</i>)</p>	<p>Récupération des « traces » de l'intervention (documents produits pour et dans l'intervention, notes des intervenants, courriels échangés, copies de l'outil de gestion)</p> <p>Tenue d'un journal de bord</p> <p>Enregistrement audio/vidéo de toutes les rencontres et groupes de travail</p>

<p>Février 2016 Mai 2017</p>	<p>Suivi</p>	<p>1 groupe de travail DG- maire (<i>novembre 2016</i>)</p> <p>1 rencontre bilan (<i>novembre 2016</i>)</p> <p>1 rencontre de formation au dispositif de gestion avec le nouveau DG (<i>mai 2017</i>)</p>	<p>Récupération des « traces » de l'intervention (documents produits pour et dans l'intervention, notes des intervenants, courriels échangés, copies de l'outil de gestion)</p> <p>1 rencontre individuelle avec l'ergonome expérimenté (juillet 2016)</p> <p>1 rencontre individuelle avec la DG (octobre 2016)</p> <p>1 rencontre collective avec le conseil municipal (avril 2017)</p> <p>Tenue d'un journal de bord</p> <p>Enregistrement audio/vidéo de toutes les rencontres (exceptée la rencontre de formation au dispositif de gestion avec le nouveau DG)</p>
---	--------------	---	---

Concernant la façon d'analyser ces données, nous invitons le lecteur à se référer aux articles 2 et 3, qui exposent de façon détaillée les méthodes d'analyse.

4.3 Structure de présentation des résultats

La présentation des résultats de l'analyse des données collectées dans les projets I et II se fera dans les trois chapitres suivants. Ils prennent la forme d'articles scientifiques. L'article I concerne l'illustration du lien entre les dispositifs de gestion et le silence organisationnel. Il a été publié en 2016 dans la revue *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. Le deuxième concerne l'analyse d'un « moment » du dispositif de gestion conçu et implanté, à savoir l'analyse des rencontres de planification. Il a été soumis à la revue *Management International* et est en cours de révision. Le troisième concerne l'analyse globale du dispositif de gestion conçu et implanté. Il a été soumis à la revue *Relations Industrielles*, et est en cours de révision.

CHAPITRE V

ARTICLE 1 : « SI CE N'EST PAS DOCUMENTÉ, ÇA N'A PAS ÉTÉ FAIT » : QUAND LES INDICATEURS DE GESTION ESCAMOTENT LE TRAVAIL INVISIBLE

Martin Chadoin, Karen Messing, Tamara Daly, Pat Armstrong, Nicole Vézina

Cet article a été publié en 2016 dans la revue Perspectives interdisciplinaire sur la santé et le travail.

5.1 Résumé

Autrefois, les soins aux aînés étaient surtout assurés par des femmes non rémunérées anonymes, chez elles. Celles-ci étant entrées sur le marché du travail, beaucoup de ces soins sont maintenant assurés par des préposés aux bénéficiaires (PAB), surtout féminins. Avec l'introduction massive de la gestion par indicateurs dans les organismes publics, c'est une forme de silence organisationnel qui apparaît : ce travail demeure invisible. Mais quel est le mécanisme précis de cette invisibilisation ? Nous avons observé le travail de 37 PAB de 6 résidences ontariennes et effectué des entrevues. Contrairement à sa prescription, le travail des PAB est en grande partie collectif et la documentation réalisée est très contraignante, entrant même en concurrence avec les activités de soins directs. Les PAB sont parfois forcées d'omettre des données

démontrant la difficulté du travail, créant un cercle vicieux où elles n'obtiennent pas les ressources nécessaires, et doivent donc escamoter encore plus l'activité de documentation.

Mots-clés : indicateurs de gestion, système de santé, genre, travail des femmes, ergonomie

5.2 Introduction

5.2.1 Le travail des femmes dans le secteur de la santé

Au Canada, entre 1986 et 2010, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus est passé de 2,7 millions à 4,8 millions, soit de 10 à 14% de la population (Statistiques Canada, 2010a, 2015). On prévoit qu'en 2036, il y en aura 10,4 millions, ce qui représentera alors 25% de la population (Statistiques Canada, 2010b, 2015).

Autrefois, la plupart des soins aux personnes vieillissantes étaient fournis au foyer, gratuitement, par des membres de la famille, majoritairement des femmes. Seules les familles les plus fortunées pouvaient engager une infirmière privée pour soigner les aînés, et ceci, à la maison (Armstrong et coll., 2008). Mais actuellement, la majorité des femmes a un travail rémunéré, et est donc moins disponible pour s'occuper des aînés dans la sphère privée. Ce sont donc toujours essentiellement des femmes qui assurent ces soins, pour un grand nombre dans le cadre d'un travail rémunéré ; le secteur des soins infirmiers et le domaine de la santé en général sont composés d'environ 90% de femmes (Ferrao, 2010 ; Daly et Szebehely, 2012). Plus spécifiquement, dans le métier de préposées aux bénéficiaires (PAB) ou aide-soignante,

en 2007, on comptait 92% de femmes en Ontario, Canada et 85,7% au Canada (Statistiques Canada, 2011).

Le bénévolat des femmes a donc été substitué par des services rémunérés rendus par des femmes dans les établissements relevant du système public, ou subventionnés par ce système. Ceci dit, les membres de la famille des résidents, surtout les femmes, continuent à contribuer à la prestation des soins, soit en s'en occupant elles-mêmes, soit en engageant des soignantes informelles (Daly et Armstrong, 2014).

Plusieurs auteures ont souligné le fait que le travail des femmes du secteur de la santé est sous-évalué (Salerno et coll., 2012a, 2012b), en évoquant entre autres les différences de rémunération entre les femmes et les hommes (Gaucher, 1983 ; Armstrong et coll., 2008). Le personnel féminin du secteur de la santé gagne 95% du salaire horaire des hommes (Boulet, 2014). Certains aspects du travail fait majoritairement par des femmes peuvent se prêter à une sous-évaluation. Un des facteurs souvent mentionnés est le travail émotionnel qui ne serait pas pris en considération :

La mesure de l'effort physique (...) est un facteur habituellement considéré (sous l'angle de l'effort musculaire) dans les emplois masculins. La marche semble toutefois plus difficile à montrer pour évaluer équitablement l'effort émotif, lié aux relations interpersonnelles, qui est très présent dans les emplois à prédominance féminine (Gaucher, 1992 ; p. 161).

Chez les préposées aux bénéficiaires (PAB), on remarque une autre caractéristique du travail qui peut compliquer son évaluation, soit le fait que beaucoup de l'activité se réalise en équipe informelle ou formelle (Messing et Elabidi, 2002). Le travail en équipe peut impliquer une activité collective, compliquant l'évaluation de l'effort de chacun.e.

Le travail collectif entraîne des actions coordonnées de plusieurs opérateurs : un travail collectif n'est pas un agrégat d'activités individuelles, mais la réalisation conjointe d'une même activité par plusieurs opérateurs, dans des lieux et des temps qui peuvent être communs ou différents (Caroly, 2011 ; p. 90).

Le fonctionnement en équipe, que ce soit en équipe de femmes ou mixte, informelle ou formelle, ajoute un niveau de complexité à l'étude de ce travail.

Non seulement on sous-évaluerait l'effort et les habiletés requises par le travail des femmes (Armstrong et coll., 2008), mais aussi les aspects pénibles (Messing, 2000). Le quart des femmes du secteur de la santé rapporte un trouble musculosquelettique lié au travail, comparativement à 10% des hommes de ce secteur (Stock et coll., 2011) ; 12% des femmes, mais 5% des hommes de ce secteur rapportent des symptômes de dépression liés au travail ; 15% des femmes de ce secteur, comparativement à 5% des hommes, rapportent la consommation de psychotropes et 20% des femmes, mais 13% des hommes rapportent une détresse psychologique élevée (Vézina et coll., 2011) ; notons que ces différences sont assez typiques de celles caractérisant l'ensemble des travailleuses et travailleurs.

5.2.2 La capacité du système de santé, un enjeu de gestion en santé publique et de santé au travail

Depuis 2003, 10 000 lits ont été ajoutés en Ontario pour les soins de longue durée (Ministère de la Santé et des Soins de longue durée en Ontario, 2014). La construction ou la rénovation des foyers de soins de longue durée (FSLD) est devenue une ambition gouvernementale claire, avec une politique de financement public par le ministère ontarien (Ministère de la Santé et des Soins de longue durée en Ontario, 2015).

Aussi, les chercheurs scientifiques s'intéressent de plus en plus à la question du « bien vieillir » et de ses conditions (Lowndes et coll., 2015 ; Daly, 2015 ; Syed et coll., 2014). C'est d'ailleurs dans ce contexte que nous nous sommes impliqués dans un projet de recherche qui examine les pratiques dans les FSLD.

L'un des mécanismes par lesquels les pratiques des FSLD sont exercées découle du système gouvernemental de subventions et de financement des établissements. Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée en Ontario contribue en partie aux financements accordés aux FSLD, à travers des allocations basées sur le coût quotidien théorique que représente un.e résident.e. Ces allocations évoluent en fonction de l'évaluation du niveau de soins requis dans l'établissement. Elles se répartissent en quatre enveloppes : les soins infirmiers et personnels (SIP), les services des programmes de soutien, les aliments crus et les autres services. Nous nous intéresserons ici aux SIP, qui représentent les dépenses concernant les salaires, les traitements, les avantages sociaux, les services acquis du personnel actif de soins directs (infirmières, préposées aux services de soutien personnel, etc.), la formation en soins infirmiers et les dépenses liées à l'équipement, aux fournitures et aux dispositifs utilisés par les employés en soins infirmiers et en personnel de soutien direct (Ministère de la Santé et des Soins de longue durée en Ontario, 2013). On peut dire que c'est ce poste budgétaire qui, en prévoyant les niveaux d'embauche, détermine la charge de travail des PAB.

Vu du niveau d'un FSLD, le SIP est ajusté à la hausse dans certaines circonstances, afin de refléter la charge des soins en fonction de la gravité de l'état de la résidente. Le ministère utilise, depuis avril 2010, le système de classification « Groupes d'Utilisation des Ressources » (RUG). Ce système s'appuie sur le calcul d'un Indice de la Charge des Cas (ICC), calculé comme suit :

- (1) Les PAB remplissent à chaque quart de travail une documentation concernant les soins, l'alimentation et le comportement des résidents qui leur sont assignés ;

- (2) Cette documentation est transmise à l'infirmière responsable qui, à partir de celle-ci, effectue une évaluation du ou de la résidente (le *Resident Assessment Instrument - Minimum Data Set 2.0 (RAI-MDS)*). Cette évaluation se fait dans les 14 jours de l'entrée du ou de la résidente dans le foyer, et est répétée au moins tous les 90 jours ;
- (3) De cette évaluation résulte un score, qui identifie le degré de gravité de l'état de chaque résident dans les unités de soins ;
- (4) Un algorithme permet alors de rassembler les degrés de gravité de l'ensemble des résidents, et d'établir un ICC qui positionne globalement avec le foyer. La valeur de base de l'ICC est de 1.0, et celle-ci augmente avec l'augmentation du degré de gravité de l'état des résidents du foyer ;
- (5) Finalement, cet ICC est appliqué au montant de l'enveloppe SIP, définissant ainsi l'apport que donnera le gouvernement au FSLD.

Bien que certains FSLD possèdent d'autres sources de financement, il faut noter l'importance de l'activité de documentation des PAB pour le calcul de l'apport gouvernemental, puisqu'elles sont les premières sollicitées et que leurs données servent de base brute de calcul.

L'indice ICC, comme d'autres indicateurs de gestion, est créé dans le but de rendre juste et équitable l'allocation des ressources. Les ressources devraient être allouées selon les besoins réels des bénéficiaires. Comment déterminer ces besoins, et quel est le rapport réel entre ces calculs et la charge réelle de travail ?

Dans cette recherche, nous nous sommes demandé si l'indice, en tant qu'outil de gestion, reconnaît bien le travail réel d'une PAB. En particulier (1) est-ce que les opérations censées être consignées contribuent aux soins, c'est-à-dire, au bien-être des résidentes ? (2) Est-ce que toutes les opérations et tous les efforts pertinents y sont consignés ? (3) Est-ce que le mode de recueil de renseignements est approprié et efficace ? (4) Quelles suggestions ferions-nous pour que le travail de ces femmes soit bien pris en compte par les gestionnaires ? (5) Est-ce que ces suggestions s'appliquent à d'autres travaux effectués surtout par des femmes ?

5.3 Approches théoriques et méthodes

5.3.1 Modèle théorique de compréhension du travail réel

Le modèle théorique à travers duquel nous mènerons cette étude est celui de la situation de travail centrée sur la personne en activité (St-Vincent et coll., 2011 ; Montreuil et coll., 2013). L'activité de travail d'une personne représente :

sa mobilisation physique et mentale (...), les stratégies de régulation et les compromis qu'elle met en œuvre pour réaliser le travail attendu avec les moyens mis à disposition et dans les contraintes qui lui sont imposées.

Elle est « le produit de la rencontre entre les caractéristiques individuelles de travailleurs et de travailleuses » (comme l'âge, l'expérience, l'état de santé, la morphologie, la formation, le sens qu'elle donne à son travail, etc.) et la « tâche et ses conditions de réalisation », que l'on appelle aussi les « déterminants de l'activité de travail ». Cette activité de travail est en lien avec un niveau méso, dont font partie « le contexte organisationnel et les pratiques en gestion, comme les choix de technologie, d'organisation et de la production de travail », et un niveau macro relevant du

« contexte économique, social et politique », en particulier les politiques sociales du travail (Montreuil et coll., 2013).

5.3.2 Observations et entrevues

Les observations se sont déroulées dans six FSLD en Ontario qui ont accepté de participer, entre mai et juillet 2013, à raison de cinq personnes observées par jour par foyer, sur les quarts de travail du matin et d'après-midi. Ainsi, nous avons pu suivre 37 PAB, dont 32 femmes et 5 hommes. Nous avons centré notre attention sur les unités de soins spécifiques à la maladie d'Alzheimer, dont la clientèle de résidentes montre certaines pathologies (agressivité, désorientation, errance) et différents degrés de dépendance (légère à totale). Cependant, les règles imposées par le comité d'éthique de l'Université de York nous ont défendu d'entrer dans les chambres des résidentes puisque celles-ci étaient considérées comme incapables à consentir aux observations de leur intimité.

La collecte de données s'est effectuée à partir de prises de notes papier-crayon, pendant tout un quart de travail (chroniques de quart). Nos stratégies d'observation, puisque nous ne pouvions entrer dans les chambres alors que c'est un lieu de soins privilégié, étaient de nous positionner stratégiquement dans le couloir (afin d'avoir la vue la plus dégagée possible sur le plus de chambres possible) et de noter les déplacements des PAB entre les chambres (en lien avec l'heure précise de l'observation). Quand cela était possible, nous faisions verbaliser la PAB sur la nature et les caractéristiques de son intervention dans la chambre. Nous avons pu observer les PAB avec les résidentes lorsqu'elles se trouvaient à l'extérieur des chambres, par exemple, pendant les heures de repas et d'attente de repas. Nous avons pu poser des questions librement aux PAB, et aux résidentes pendant la période d'observations, mais nous n'avons pas pu valider

nos interprétations formellement par une période d'autoconfrontation collective ou individuelle. À noter que ces stratégies d'observation correspondent à des observations ouvertes et exploratoires (St-Vincent et coll., 2011). Les PAB observées étaient toutes volontaires et ont signé des formulaires de consentement. Le traitement des données sur les 54 heures d'observations s'est réalisé à partir du logiciel Actogram Kronos 2.3.3.

En plus de ces observations, les documents administratifs des six centres (politiques internes, fiches de poste, etc.) ont été consultés. Aussi, 27 gestionnaires, 19 infirmières, 22 PAB autres que celles observées, 18 personnes d'autres catégories d'emploi (aide cuisine, nettoyage, etc.), 5 bénévoles, 21 compagnes privées engagées par les familles et 22 membres de la famille des résidentes ont été interviewés par l'équipe de recherche. L'ensemble de ces données ont été retranscrites et codées à partir du logiciel NVivo.

5.3.3 Cotations Actogram

Lors du traitement de nos notes d'observation, deux classes parallèles d'observables ont émergé :

- La classe « forme du travail de la PAB », individuelle ou collective ;
- La classe « catégorie d'activité ».

La première permet de décrire deux formes possibles de travail : individuelle ou collective (comprenant toutes les collaborations possibles, entre donneurs de soins formels, comme les autres PAB, les infirmières, les médecins, etc., et donneurs de soins informels comme les familles, les bénévoles ou les compagnes privées engagées par les familles des résidentes). La forme collective du travail n'a pas été subdivisée selon

le type spécifique de travail collectif observé (Caroly, 2011). Premièrement, le rythme de travail soutenu et fragmenté des PAB rend très difficile la détermination au moment de l'observation du type de travail collectif observé. Deuxièmement, vu que nous n'avons pas accès aux chambres, nous n'avons pas pu observer précisément cette activité collective. Nous désignons donc par travail collectif les moments où au moins deux personnes (dont une PAB) interagissaient avec une résidente dans une chambre, et où nous avons obtenu confirmation après coup, par verbalisation directe, de cette interaction commune.

La deuxième classe permet de décrire la finalité dans laquelle s'inscrit l'activité de la PAB observée. Il y en a six :

- L'assistance aux résidentes comme le lever, la douche, l'habillage, le nettoyage ;
- L'assistance aux repas (différente de l'assistance aux résidentes par son organisation, son déroulement et sa délégation de responsabilités) ;
- La préparation du matériel, notamment du matériel nécessaire pour l'assistance aux résidentes ;
- Les réunions, formelles et informelles, qui correspondent aux moments où plus de trois PAB se rassemblent, parfois avec d'autres catégories d'emploi (infirmières, médecins, personnel de soutien) ;
- La documentation, soit le remplissage des paramètres quotidiens comme abordés précédemment ;
- Les pauses.

Ce découpage en finalités nous permettra de les reclasser en trois types d'activités :

- Les activités de soins directs, où les PAB ont un contact physique ou verbal avec les résidentes. Elles sont composées de l'assistance aux résidentes et des repas ;
- Les activités de soins indirects, où les PAB réalisent des tâches qui n'engagent pas un contact physique ou verbal avec les résidentes, mais qui ont une influence sur le soin aux résidentes. Elles sont composées de la préparation (des chariots, ou des chambres), de la documentation (remplissage des paramètres pour le financement des unités de soins) et des réunions ;
- Les pauses.

5.4 Résultats

5.4.1 Description générale du travail

Dans la présentation des résultats, nous ne montrons que les données qui sont relatives au quart du matin, de 7h à 15h, puisque c'est lors de celui-ci que l'activité est la plus intense (voir ci-dessous). Ces opérations se démarquent en matière de sollicitations physiques, émotionnelles et cognitives, et revêtent une certaine urgence, puisqu'elles sont influencées par des échéances temporelles serrées. Dix PAB ont été observées pendant ce quart, en excluant des périodes de soins intimes de résidentes ou d'autres moments de soins dans les chambres.

Les PAB sont assignées aux soins quotidiens d'un nombre prédéterminé de résidentes. Ces assignations, conditionnées par l'appartenance aux unités et effectuées par les

responsables de ces unités, sont définies par l'état des résidentes, afin que la répartition soit la plus équitable possible. Cela fournit des ratios allant d'une PAB pour six résidentes, jusqu'à une PAB pour onze résidentes.

Chaque résidente possède un plan de soins spécifiques, qui prescrit une partie des activités de soins, comme certaines heures de consultation d'un physiothérapeute, l'heure du lever, ou encore des heures spécifiques de toilette. Ces plans de soins sont établis lors de discussions entre la famille et le personnel médical.

Malgré cela, il existe une trame fixe d'horaires :

- De 7h à 9h (ou 8h30 pour certains FSLD), les PAB doivent vérifier l'état de santé, réveiller, lever, laver, habiller, doucher ou baigner (deux fois par semaine) l'ensemble des résidentes faisant partie de leurs assignations ;
- De 9h à 10h, elles doivent assister les résidentes dans la prise du déjeuner. La plupart des résidentes déjeunent dans la salle à manger. Certaines demeurent dans leur chambre en fonction du plan de soins ou de leur état de santé du jour. Dans la salle à manger, les PAB sont assignées à des tables, ou au service de la nourriture.

Les résidentes sont regroupées aux tables par niveau de dépendance ;

- À 11h, les PAB doivent donner une collation, spécifique pour chaque résidente ;
- De 13h à 15h, les PAB doivent refaire les lits, accompagner les résidentes dans leurs activités récréatives ou thérapeutiques ;

- À 14h, les PAB doivent donner une collation, spécifique pour chaque résidente, apportée à sa chambre ou ailleurs dans l'unité ;
- À 15h, c'est la fin du quart de travail.

En plus des tâches qui sont incluses dans la structure temporelle, les PAB sont investies d'une mission de surveillance. Elles sont garantes de l'intégrité physique et mentale des résidentes, et ont pour mission de s'assurer en tout temps de leur santé et de leur sécurité, et ceci, dans un contexte où tout incident peut être rapporté, non seulement par la hiérarchie du FSLD, mais aussi par les familles et les travailleuses informelles.

Le travail du matin est réparti individuellement, avec les assignations. Cependant, il existe un cadre règlementaire de coopération, puisque l'utilisation des engins de levage électriques doit se faire obligatoirement à deux, sous peine de sanctions, pour des raisons de protection de la santé des PAB et des résidentes.

Lors de ce quart de travail, les PAB ont en principe trois pauses règlementaires. La première est de 15 minutes, pendant le premier tiers du quart de travail. La deuxième est de 30 minutes, pour le repas. La troisième est de 15 minutes, pendant le dernier tiers du quart de travail. Finalement, les PAB doivent documenter un ensemble de paramètres, principalement axés sur l'état de santé de la résidente.

5.4.2 Travail observé : le travail collectif existe

Les données du Tableau 5-1 que nous utiliserons pour décrire le travail des PAB ont les caractéristiques suivantes :

- Elles proviennent toutes d'observations de quart du matin, ciblées parce que ce sont les quarts de travail où se jouent de nombreux enjeux (lever, laver, habiller, nourrir) dans une temporalité serrée (de 7h à 9h) ;
- Ce sont, à chaque fois, des travailleuses qui ont été suivies et observées ;
- Les données proviennent de 10 quarts de travail, répartis dans six FSLD. Cela représente 54 heures d'observations. Les observations n'ont pas toutes la même durée, et ne sont pas situées au même moment de la matinée.

5.4.2.1 Travail observé : le travail collectif existe...

Tableau 5-1 Répartition des classes de catégories d'activité dans le temps de travail observé, pour l'ensemble des observations (total de 10 PAB)

	Catégories d'activité	Répartition moyenne du temps de travail observé sur 10 quarts de travail	Min-Max du temps de travail observé, sur 10 quarts de travail (%)	Nombre d'heures observées, sur 10 quarts de travail (h)
Soins directs	Assistance aux résidentes	58,1	37,1 – 78,3	31,8
	Repas	20,3	12,9 – 36,5	11,0
Soins indirects	Documentation	9,9	12,9 – 36,5	5,4
	Préparation	3,3	0 – 23,0	1,8
	Réunion	4,3	0 – 13,3	2,4
Pause		4,1	0 – 13,7	2,2
Total des heures observées				54,6

Sans surprise, le premier résultat qui ressort à la lecture du Tableau 5-1 est que l'activité de soins directs (assistance aux résidentes + repas) est l'activité principale des PAB (78,4% du temps de travail observé, en moyenne sur les 10 quarts de travail), devant les soins indirects (documentation + préparation + réunion ; 17,5% du temps de travail observé, en moyenne sur les 10 quarts de travail). Cependant, on observe une grande étendue entre les minimums et maximums des différentes catégories d'activité relatives aux soins directs. Nous proposons comme pistes d'explication de ces étendues :

- Le statut des PAB (permanentes, temporaires, sur appel ou d'agence), qui influence directement l'organisation du travail qu'elles mettent en place (en équipe, ou individuellement) ;
- Le nombre de résidentes assignées à chaque PAB.

Nous verrons que ces étendues sont en cohérence avec les propos des PAB, notamment lorsqu'elles font référence au travail collectif comme d'une faveur rendue à une collègue. Alors que les assignations décrivent un travail individuel, puisque chacune des PAB doit s'occuper de certaines résidentes spécifiées, dont elles doivent documenter l'état de santé, les résultats du Tableau 5-2 nous montrent que l'assistance n'est pas qu'une activité individuelle. Au contraire, c'est en moyenne un tiers de leur temps de travail d'assistance (34%) qu'elles passent en collectif, en s'occupant de résidentes dont les chambres ne leur sont pas assignées. Notons qu'il est possible que cette proportion soit surestimée en raison de notre incapacité à observer directement dans les chambres, mais elle représente une portion considérable de leur travail.

Tableau 5-2 Répartition entre travail collectif et travail individuel pour la catégorie "assistance aux résidentes" (observation de 10 PAB pendant 31,8h)

Forme de l'activité	Répartition (%)	Min – Max (%)
Individuelle	67	19,6 – 99,5
Collective	34	0,5 – 44,4

Parmi les activités collectives que nous avons relevées, sans prétention aucune à l'exhaustivité, il y a :

- Les activités de levage des résidentes, lorsqu'un engin mécanique est nécessaire, ou lorsque le plan de soins prévoit un levage à deux ;
- Les activités de douche ou de bain, où les PAB s'entraident lorsque la résidente est dépendante, ou lorsque celle-ci est agressive ;
- Le déplacement des résidentes, à la salle à manger par exemple ;
- La documentation, quand elle est sous format papier ;
- La distribution du linge des résidentes dans les chambres ;
- Les réunions.

Nous pouvons remarquer que l'activité collective ne concerne pas simplement les activités de soins directs.

À noter également que les repas font preuve d'une organisation différente des assignations : les PAB sont assignées à des tables, où les résidentes ne sont pas forcément parmi celles qu'elles ont levées, habillées, etc.

Pour les PAB, l'activité collective dans les soins directs est une véritable ressource, qui dépasse le simple cadre règlementaire du besoin d'être deux pour actionner les engins de levage électriques. C'est grâce à cela qu'elles peuvent donner un soin de qualité :

PAB 1 : Si je vois une résidente qui veut un verre d'eau (...). Tu ne dis pas : « parce que cette personne n'est pas ma résidente, je vais passer à côté sans rien faire »²³

Le travail collectif est ainsi intégré au cœur même du métier. Il joue aussi un rôle d'apprentissage, puisqu'il permet aux PAB de comprendre et d'intégrer les routines de l'unité de soins comme l'affirme cette infirmière à propos de son équipe :

Infirmière agréée : Parce que tout le monde aide tout le monde, et que cela permet de mieux connaître les résidentes. Ce sont les résidentes de tout le monde donc [les PAB] connaissent leur routine.²⁴

²³ Traduction libre de : « If I see a resident, that needs a cup of water (...). You don't say : « because that person is not my resident, I'm just going to pass them by ».

²⁴ Traduction libre de : « Because everybody is helping each other, and they get to know the resident better. It's like everybody's resident, so they know the routine ».

5.4.2.2 ...quand on peut le faire !

Alors que le travail collectif assure une qualité de soins, et est donc vu comme une nécessité, plusieurs exemples nous démontrent qu'il n'y a pas forcément de collectif de travail.

Dans le cas de *PAB2*, cette absence peut même représenter un risque pour la santé et la sécurité des travailleuses :

PAB 2 : Et je me souviens, quand j'ai commencé à travailler dans ce centre, et que je travaillais dans une autre équipe, pas la mienne, mais une autre. Et l'infirmière me donne des informations à propos de tout le monde, mais je ne savais pas qu'une femme était très agitée (...). Personne ne m'a dit. Et quand je l'ai mise sur les toilettes, elle m'a frappé très violemment. Mes yeux étaient tout noirs. Parce que personne ne m'avait dit qu'elle était très agitée parfois, d'être prudente... »²⁵

En l'absence de collectif de travail et avec l'individualisation de la tâche portée par les assignations et la documentation, l'initiative du « travailler ensemble » repose sur la perception des besoins, des efforts et de la contribution de l'autre.

PAB 3 : Maintenant, si c'est [une PAB] qui essaie vraiment, et que quand elles essaient, peut-être qu'elles n'y arrivent pas... Fais ce que tu peux. Appelle-moi, je viendrai, pas de problème, parce que je sais que cette [PAB]

²⁵ Traduction libre de : « And I remember, when I starting to work in this facility and I working in another team, not my team, another one. And nurse tell about everyone but I didn't know one lady was very agitated. I really don't know. Nobody tell me. And do you know, when I put her on toilet, she beat me very badly. My eyes was like here black everything. Because nobody tell me she's agitated sometimes, to be careful »

est vraiment en train d'essayer. Mais quand tu sais qu'elle essaie de s'esquiver, tu ne l'aides pas.²⁶

À cause de l'insuffisance générale de personnel, et donc de temps, même le travail collectif prescrit n'est pas toujours possible. À au moins deux reprises, nous avons été témoins d'une infraction aux règlements en vigueur sur l'obligation d'être deux pour utiliser les engins de levage électriques, notamment à cause du manque de personnel. Par exemple, dans une des situations observées, la PAB avait 11 résidentes assignées (tout comme ses deux collègues), et était isolée dans une partie de l'unité loin des autres. Celle-ci se retrouve face à un dilemme opératoire :

- Interrompre une collègue dans sa tâche, attendre son arrivée (et donc ne fournir de soins à aucune résidente), mettre en retard sa collègue qui interrompt sa tâche, pour manipuler l'engin à deux, en conformité avec les règles ;
- Ou réaliser la manipulation seule, malgré la prescription, pour gagner du temps et respecter une échéance temporelle serrée, mais mettre en danger sa propre santé et sécurité, celles de sa résidente, ainsi que son emploi.

Nous avons alors pu observer que la PAB entrait dans la chambre avec l'engin de levage, et en ressortait quelques minutes après sans que personne ne soit venu l'aider.

Notons que lors de notre première semaine d'observation, une PAB fut mise à pied pour avoir réalisé la manipulation seule. Notons également que nous n'avons pu

²⁶ Traduction libre de : « Now, if it's a person who I know is genuinely trying, and if they try maybe they're still not making the mark... Do what you can do. Call me, I'll come, no problem, because I know that person is genuinely trying. But, when you know definitely you're trying to be smart, you're on your own ».

observer ces situations qu'à deux reprises. C'est, à chaque fois, au hasard d'un couloir par lequel passait l'observateur que celui-ci a remarqué la pratique en infraction. Lorsqu'il a abordé le sujet dans une conversation informelle avec la PAB, celle-ci lui a demandé de se taire, parce qu'elle pourrait subir des mesures disciplinaires si cela se savait. Les PAB se cachent pour le faire, au vu du risque de sanction. Ainsi, nous estimons que c'est une pratique courante, dont nous avons probablement sous-estimé la fréquence.

5.4.2.3 Le travail se fait aussi en dehors du temps rémunéré

Deux données du tableau 5-1 sont intrigantes :

- (1) La préparation y paraît comme une activité marginale (3,3% du temps de travail).

Elle consiste à préparer tout le matériel nécessaire pour l'hygiène et l'habillement des résidentes sur les différents chariots, placer les poubelles aux endroits adéquats dans les chambres et les couloirs, s'assurer d'avoir assez de serviettes propres, de couches neuves, de lingettes ou encore de gants jetables. Cependant, nous ne l'avons observé que très rarement, parce qu'elle se fait généralement avant l'heure officielle du début de travail, heure à laquelle nous débutons nos observations. Dans une discussion informelle avec une PAB, celle-ci nous a expliqué que le déjeuner est à 9h, que c'est une échéance fixe et qu'il n'est pas question d'y arriver en retard. Selon elle, il vaut mieux commencer avant le début officiel du travail, pour commencer directement à l'heure officielle en s'occupant des résidentes plutôt que par la préparation.

- (2) Les pauses n'occupent pas la proportion prévue du travail observé.

En effet, elles n'occupent que 4,1% du temps de travail sur les quarts observés, alors que la convention collective prévoit deux pauses de 15 minutes et une pause repas de 30 minutes, le tout pour 8 heures de travail, soit 12,5% du temps de travail.

Nous avons observé que ces pauses sont fréquemment sautées, ou qu'elles sont passées dans l'unité à faire d'autres tâches, notamment de documentation (qui ont alors été cotées comme de la documentation dans notre traitement de données). Ceci est corroboré par le fait que les PAB nous ont souvent fait la remarque à l'effet qu'elles n'avaient pas pu prendre leur pause. Parfois, la salle de repos se trouve au sein de l'unité de soins. Dans ce cas, les PAB sont en pause, mais effectuent quand même la surveillance des résidentes à proximité, et interviennent si besoin. Ce type de pause ne sert pas pleinement sa fonction de restauration ou de repos : c'est une fausse pause.

5.4.3 Travail observé : la documentation

5.4.3.1 Un des fondements du financement des foyers

Rappelons que la documentation répond à deux objectifs (Ministère de la Santé et des Soins de longue durée en Ontario, 2007) :

- Le suivi de l'état du patient ;

- La planification des besoins par « l'amélioration des soins prodigués aux pensionnaires des FSLD en standardisant le processus d'évaluation et de planification des besoins », notamment en entrant dans le processus d'allocation de ressources comme nous l'avons décrit précédemment.

Durant la journée, les PAB doivent renseigner des documents avec différents types de données :

- Les renseignements concernant les repas et les collations, afin de consigner ce que les résidentes ont mangé et bu dans la journée ;
- Le *flow sheet*, qui permet de renseigner l'état de la résidente. Par exemple, ses comportements agressifs, ses déplacements, etc.
- Le *restraint sheet*, qui permet de renseigner si la personne a été assujettie à des moyens de contention ;
- Les feuilles d'exercice, où les PAB renseignent si les résidentes ont réalisé les activités quotidiennes requises dans le plan de soins.

Dans nos observations, nous avons vu deux moyens utilisés pour réaliser la documentation, déployés dans les différents foyers :

- Une version papier-crayon, dans des cartables, disponibles dans le bureau des infirmières (où les PAB ont accès). Elles remplissent la documentation à différents moments de la journée ;
- Une version informatique, avec des ordinateurs fixés aux murs, aux quatre coins de l'unité de soins. À noter que la version informatique est beaucoup plus contraignante pour les PAB parce que le logiciel exige que la documentation de l'état de la résidente soit renseignée au moins 30 minutes après chaque activité de soins directs. Sinon, le logiciel rapporte un retard.

En fonction de la version utilisée, la façon de documenter se répartit autrement dans le temps. Dans sa version papier, nous avons observé que c'est à la fin de la journée que les PAB se rassemblent et la remplissent ensemble, ce qui est l'expression d'un travail collectif. En effet, aucun membre individuel ne détient toutes les connaissances nécessaires. Dans sa version informatique, c'est tout au long de la journée que la PAB documente individuellement, en suivant les activités de soins.

Cette activité de documentation a revêtu une importance que nous n'avions pas anticipée. Avec 9,9% du temps de travail observé, ce sont environ 45 minutes par jour que les PAB du quart du matin consacrent à renseigner l'état des résidentes. Ce temps, malgré une liste de tâches bien chargées, n'est pas passé à donner des soins.

Notons que la documentation influence les modèles d'organisation du travail et d'investissements que font les directions, et que la maximisation des scores obtenus devient un enjeu stratégique. Comme l'ICC est susceptible d'évoluer d'année en année, la planification ne peut se faire qu'à une échéance d'un an. C'est pourquoi les engagements de personnel à statut temporaire peuvent être privilégiés, au possible détriment de l'apprentissage professionnel, de la continuité des soins et du bien-être des employées.

Directeur des soins 1 : Ce que l'on fait, c'est que l'on s'assure que nous documentons tout de façon appropriée, et nous nous assurons de maximiser l'ICC (...). L'autre chose que j'ai faite aussi, et que l'on continuera à faire régulièrement, et je me rends compte que de plus en plus de [FSLD] le font, c'est que si j'ai un ICC plus grand (...), j'embaucherai des positions temporaires, ou quelque chose comme cela.²⁷

²⁷ Traduction libre de « What's more done is sort of the attempt to ensure that we're documenting everything appropriately and to make sure that that CMI gets up [...]. The other thing that I've done too,

Finalement, le modèle de financement des foyers par le gouvernement, s'appuyant sur la documentation, entraîne la création de nouveaux postes au sein de l'encadrement : les *RAI-MDS managers* ou coordinateurs RAI-MDS. Ils ont pour objectif de mettre en place, soutenir et analyser les données en provenance de la documentation, afin de maximiser le financement.

5.4.3.2 Documenter vs faire

Pour les PAB, le soin direct aux résidentes est au cœur du métier. Elles ont un rapport émotionnel à leur travail, et la qualité des soins est d'une importance certaine.

PAB 4 : Comme je disais, nous ne devons pas oublier pourquoi nous sommes ici en ce moment, et pour eux et pour ces personnes. Ils ont besoin de soins, maintenant. Nous devons prendre soin d'eux (...). C'est pour cela que j'ai dit que dans ce travail, si tu n'as pas le cœur et l'amour pour cela, pars et vas ailleurs.²⁸

Un conflit apparaît entre les objectifs de qualité de soins que se fixent les PAB et les contraintes de documentation. Tout d'abord, le temps requis pour documenter éloigne la PAB de la résidente, l'empêchant alors de faire ce qu'elle considère prioritaire. L'activité de documentation prend une ampleur considérable, vis-à-vis de l'activité de

and often will do, and I find more and more homes do, if I get an increase in CMI [...], what I'll do is put in temporary positions or something like that... »

²⁸ Traduction libre de « But as I said, we must also not forget why we're here now and because of them and these people. They need the care now. We have to deliver the care for them [...]. That's why I said in this job, if you don't have the heart and love for it, get out and go somewhere else. »

soins (10% du temps total), ce qui est contraire à la façon dont les PAB aimeraient vivre leur métier.

PAB 5 : Quand les gens du gouvernement viennent ici, [les PAB] font tout selon les règles, parce que ce dont je me suis rendu compte, c'est que c'est la paperasse qui compte (...). Ils sont plus intéressés par la paperasse que par les soins qui sont donnés aux résidentes.²⁹

PAB 6 : Avant, nous pouvions remplir la documentation d'une façon très simple, mais maintenant, il y en a tant... parce que si tu fais ça, et seulement ça, nous n'aurons pas de financement du gouvernement, n'est-ce pas ? Donc, on doit être plus spécifique (...) et explicite. Et ça va nous prendre plus de notre temps. Une heure. Si tu n'es pas si bonne, une heure et demie parfois. Et ce temps, tu pourrais l'utiliser comme du temps de qualité avec tes résidentes...³⁰

Ce rapport émotionnel, ainsi que le conflit engendré par la mise en valeur de la documentation vis-à-vis de l'activité de soins, sont reconnus par les membres de la direction et des professions médicales.

Directeur des soins 2 : Je pense que, globalement, la documentation par les PAB est un défi à cause (...) des responsabilités qu'elles ont tous les jours

²⁹ Traduction libre de « When the government people comes in here, they do everything by the book because now what I find out, it's all about paperworks [...]. They're more interested about the paperworks than the care being delivered to the residents. »

³⁰ Traduction libre de « Before, we can do the flow charts in a very simple way, but now, because of so much... because if you do this and this only we are not going to get funding from the government, right ? So we have to be more specific [...] and explicit. And that will take more of your time. An hour. If you're not so good, an hour and a half sometimes. And that time, you could use that as quality time to spend to your residents. »

avec le soin aux résidentes, donc leur priorité est de répondre aux besoins des résidentes plutôt que de les documenter.³¹

Responsable du soutien à l'amélioration des conditions de vie : [les PAB] comprennent pourquoi nous devons documenter. Mais c'est dans leur nature de toujours vouloir faire quelque chose avec les résidentes.³²

Il est remarquable que ces deux gestionnaires semblent percevoir le dévouement des PAB comme une erreur à corriger.

5.4.3.3 La documentation renseigne l'état de santé des résidentes

Les quatre catégories d'information que doivent renseigner les PAB lors de la documentation permettent de dresser un portrait de l'état de santé de la résidente, que ce soit à propos de ce qu'elle mange ou ne mange pas, de ce qu'elle a été capable de faire comme mouvement, ou encore, de son état psychologique (agressivité, désorientation, volonté suicidaire...). Cependant, certains professionnels de la santé remettent en question cette documentation, et regrettent la maigre prise en compte du soin dans celle-ci.

Médecin 1 : [Les indicateurs] ne devraient pas renseigner le déclin. Je pense qu'ils devraient documenter ce qu'ils font pour maintenir les résidentes.

³¹ Traduction libre de « I think overall documentation by personal care attendants is a challenge because of [...] the responsibilities that they have every day with residents' care, so their focus is on attending the residents' need rather than documenting. »

³² Traduction libre de « They understand why we have to document. But it's in their nature to just always want to be doing something with the residents. »

Par exemple, quelles sont les activités que vous faites avec les résidentes pour maintenir leurs aptitudes cognitives, ou leurs habiletés ?

Médecin 2 : Vraiment, plusieurs choses ne comptent pas [dans la documentation], la qualité des soins donnés, comment tu t'y prends, combien d'heures tu y passes

Malgré le fait que la documentation ne renseigne pas la réalité du travail des PAB, elle est une tâche obligatoire. Elle revêt une importance capitale non seulement pour le financement, nous l'avons déjà dit, mais également pour la reconnaissance et la traçabilité du soin. Cependant, les catégories renseignées n'ont pas toujours d'intérêt pour tous.

PAB 7 : Et même s'il n'y a rien de mal avec la résidente, qu'on ne trouve rien, nous devons toujours remplir [la documentation]. Donc, je pense que c'est juste du temps perdu.

Au regard de tous ces éléments, le travail demeure invisible.

Infirmière agréée 2 : Ils basent les rapports sur notre documentation, donc si ce n'est pas documenté, ça n'a pas été fait.

5.4.3.4 Le développement de stratégies

Lors de nos observations, nous avons noté un éventail de stratégies déployées par les PAB pour remplir la documentation :

- Avoir une attention constante. Les PAB ont toujours un œil sur toutes les résidentes, qu'elles leur soient assignées ou non. Lors des repas, les PAB assignées à d'autres résidentes que les « leurs » surveillent quand même de loin aussi celles dont elles ont la charge.

- Prévoir l'imprévisible. Les PAB qui soignent des résidentes ayant de fortes déficiences cognitives doivent constamment prévoir les entraves à leur activité. Par exemple, une PAB qui donne un bain doit prévoir la possibilité que la résidente fasse ses besoins dans le bain, et déployer des moyens pour le prévenir ou pour en minimiser les dégâts. Ceci implique des opérations supplémentaires, soit de gestion, soit de nettoyage.
- Communiquer constamment. Les PAB développent une communication très fréquente entre collègues afin de se transmettre les informations pertinentes sur les résidentes dont elles ont la charge. Cette communication est directe et orale, ou médiée, à travers des phrases écrites sur des bouts de papier, de serviettes ou tout autre matériel à disposition. C'est ainsi que nous avons pu observer au détour d'un couloir, en suivant une PAB, une de ses collègues lui transmettre un bout de papier plié où a été inscrit le fait qu'elle avait amené à la toilette sa résidente. La PAB que nous suivons est ainsi au courant que sa résidente est allée à la toilette, et pourra l'inscrire dans la documentation.
- Documenter en équipe. Lorsque la documentation est en version papier, les PAB se regroupent lors de la dernière demi-heure du quart, s'assoient ensemble pour remplir la documentation. En plus d'être un moment privilégié de retour sur la journée, les PAB s'assurent de ne rien omettre, ou s'entendent sur ce qu'elles veulent déclarer. Quand la documentation est en version informatique, nous avons observé à plusieurs reprises une PAB remplir la documentation pour les autres, pendant que celles-ci étaient occupées à donner des soins.
- Utiliser sa pause ou son temps hors travail. Lorsque l'on regarde le tableau, on s'aperçoit que les pauses représentent moins de 5% du temps de travail total. Une explication à ce résultat est le fait que, souvent, durant leur pause, les PAB

font la documentation. Aussi, nous avons observé à plusieurs reprises des PAB rester après leur quart de travail pour remplir la documentation.

- Recopier ou omettre des informations. Cette dernière stratégie consiste à recopier les données des jours précédents (observés majoritairement quand il s'agissait de la version papier), ou à omettre certains événements qui s'étaient déroulés pendant la journée (observé majoritairement avec la version électronique). Dans la version électronique, le remplissage sur l'écran tactile devient une véritable « danse », où les PAB remplissent par automatisme les différentes catégories de renseignements demandés.

Cette dernière stratégie, l'omission, est connue de la direction. Elle a même fait l'objet de transformations, notamment technologiques, afin de les endiguer, ce qui explique en partie l'apparition de la version électronique de la documentation.

Directeur des soins 3 : Pour ce jour, à ce moment, elles ne penseront pas « Oh! Nous devrions documenter que nous sommes deux à fournir les soins parce que la résidente en avait besoin ». Elles vont généralement lier la routine quotidienne du plan de soins, et si le plan de soins dit qu'il n'y a besoin que d'une personne, elles ne documenteront qu'une personne, même si le soin a été fourni par deux personnes ce jour-ci.³³

³³ Traduction libre de « For that day, at that moment, they won't think about "Oh ! We should document that two of us provided care today because resident needed it". It's more of they usually link the daily routine of the care plan and if the care plan says one person they will document one person even if the care was provided by two people for that particular day. »

5.5 Discussion

5.5.1 Indicateurs de gestion et travail

Comme le montre la présentation du mode de financement des FSLD, nous sommes dans une ère de rationalisation des systèmes de gestion, notamment dans le public, avec des principes comme le *New Public Management*, s'inspirant des modes de gestion privés pour les transférer vers le public (Piney, 2015 ; Hood, 1991 ; Gow et Dufour, 2000). Le secteur hospitalier canadien, lui aussi, voit une introduction massive de la gestion par indicateurs, à travers l'implantation du *Lean Management* (Comtois et coll., 2013 ; Foropon et coll., 2013).

Les indicateurs, qui sont des outils de gestion (Moisdon, 1997), ont trois caractéristiques (Hatchuel et Weil, 1992). Premièrement, ils sont faits de supports concrets (ce sont des graphiques, des tableaux, des cases à cocher, etc.). Ensuite, ils possèdent une certaine philosophie sous-jacente, que certains positionnent dans une philosophie gestionnaire de « Maitrise », « Performance » et « Rationalité » (Boussard, 2008), et qui engendrent des critères de mesure principalement économiques et financiers (Boussard, 2013). Enfin, ils définissent un périmètre social qui englobe les concepteurs et les diffuseurs, mais aussi les utilisateurs. Ces trois caractéristiques en font des « éléments décisifs dans la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes [et des femmes], parfois à leur conscience » (Berry, 1983). Donc, l'indicateur en tant qu'outil, de par son appartenance au phénomène de rationalisation des systèmes de gestion (Pueyo et Zara-Meylan, 2012), entraîne des automatismes de décision (Berry, 1983) correspondant à la vision proposée par Girin (1990), de « véritables machines de gestion » alimentées d'indicateurs et capables de prendre des décisions de façon quasi autonome.

Aussi, en réduisant la complexité des situations qu'ils mesurent, les indicateurs participent d'une simplification du réel, au détriment de la fidélité de la description, car, par définition, le réel résiste à la modélisation et la mesure (Dejours, 2005 ; Berry, 1983 ; Messing, 2016 : chapitre 7). Cette simplification du réel au prisme d'une philosophie gestionnaire basée sur des critères économiques (Boussard, 2008 ; Dujarier, 2010) entraîne, selon nous, deux conséquences principales : d'une part, le travail est non représenté, puisque l'on sépare la description des fins de leur réalisation (Dujarier, 2010) ; d'autre part, les gestionnaires doivent consacrer une part de leur temps de plus en plus conséquente à la gestion et au remplissage de ces indicateurs, les éloignant du terrain et du travail de leurs équipes (Piney, 2015 ; Detchessahar et Grévin, 2009 ; Detchessahar, 2011).

On voit alors apparaître un phénomène de « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000), c'est-à-dire, une absence de discours, au sein de la structure, sur le travail. Ce silence, cette invisibilité, entraîne des conséquences pour la santé des individus (Bouffartigue, 2012 ; de Gaulejac, 2005 ; Detchessahar, 2013 ; Bruère, 2014 ; Tangirala et Ramanujan, 2008). Cela pose également des questions quant à la performance, notamment concernant l'adéquation de la décision prise sur la base d'indicateurs. Enfin, on peut aussi demander si ce silence organisationnel ne touche pas davantage le travail des femmes, à cause de leur positionnement dans le marché du travail.

Dans l'introduction de cet article, nous posons cinq questions, auxquelles nous pouvons désormais répondre.

5.5.2 La contribution de la documentation aux soins

Nous avons relevé deux contributions majeures de la documentation aux soins donnés par les PAB aux résidentes.

D'abord, la documentation est l'étape première du calcul des subventions octroyées aux FSLD par le gouvernement. Réponse juste et nécessaire, la documentation est un mécanisme qui permet d'allouer les fonds nécessaires aux soins des résidentes en fonction de l'état de santé de celles-ci. Cela représente, en comparaison à bien d'autres établissements dans d'autres pays, à une avancée majeure en matière de distribution équitable de financement.

Aussi, la documentation, en ramassant de nombreuses données sur les différents aspects de l'état de santé des résidents (état physique, psychologique, médical, comportemental) permet de faire un suivi précis de l'évolution des résidents, permettant ainsi, nous le pensons, la coordination des différentes professions médicales, l'établissement et la modification de plans de soins adaptés et l'information aux familles.

5.5.3 La documentation renseigne la finalité, pas le travail

5.5.3.1 La finalité : l'état de santé des résidentes

Cependant, comme le dit Médecin 1 à propos de la mesure du déclin par les indicateurs, ou Médecin 2 à propos d'éléments de soins qui seraient importants à faire apparaître, la documentation ne renseigne pas les moyens qui sont mis en œuvre par le personnel soignant pour prendre soin des résidentes. Nous retrouvons là une des remarques que nous faisons, concernant les indicateurs de gestion : ils ont tendance à renseigner les fins de l'activité (ici, l'état de santé des résidentes) et non les moyens de réalisation

(Dujarier, 2010 ; Berry, 1983). Dans la mesure où cette tendance court, les indicateurs générés deviennent moins utiles pour la détermination des besoins de main-d'œuvre.

Les informations qui y figurent abordent principalement l'état de santé de la résidente, ou ses habitudes de consommation. Par exemple, plutôt que de renseigner le déroulement de l'assistance à l'alimentation, la documentation renseigne la quantité de viande, ou de jus d'orange, consommée par la résidente. Une alimentation à la cuillère, contre la résistance d'une résidente, « compte » de manière égale à celle effectuée sans résistance. Ou encore, comme nous le disions avec l'exemple du bain, la documentation renseigne le fait que le bain ait été donné, ou non, mais pas les conditions de sa réalisation. Les interventions qui sont réalisées, les soins qui sont donnés, et les stratégies qui ont dû être déployées pour ce faire ne sont pas documentés.

5.5.3.2 Le travail : collectif, intense, exigeant...

Comme d'autres chercheurs, nous avons constaté que le travail des soins s'effectue de manière intense. Des infirmières ont par exemple parlé de la « minute de 90 secondes » (Armstrong et Armstrong, 2002). Les opérations se succèdent sans relâche (Messing et Elabidi, 2002). Un rythme de travail élevé est, de toute façon, caractéristique du travail des femmes (Messing, 2002). Le risque de violence est souvent présent (Banerjee et coll., 2012), ce que nous avons pu constater à de nombreuses reprises dans nos observations.

Aussi, l'un des éléments révélateurs concerne l'aspect collectif du travail des PAB, qui n'apparaît nulle part dans la documentation. Les résultats avancés par cette étude montrent clairement que le travail collectif des PAB existe, et qu'il est une ressource importante pour l'atteinte des objectifs de qualité que les PAB se fixent. Nous notions en introduction que des composantes importantes du travail de service fait par les

femmes sont invisibles (Messing, 2016). En effet, les compétences des femmes font partie des habiletés sous-évaluées des soins (Armstrong, 2013).

Dans le secteur qui nous concerne ici, Messing et Elabidi (2002) ont montré l'importance de la collaboration entre PAB, sous forme d'un « réseau d'entraide », où l'on se partage les tâches et des informations, notamment dans les opérations à composante physique. Pour autant, les auteures notent, comme frein à cette collaboration, l'organisation du travail qui « ne permet pas vraiment d'avoir de l'aide au moment voulu », lacune que nous avons aussi constatée ici, ou parce que les « relations hiérarchiques empêchent les [PAB] de solliciter les infirmières ». Finalement, comme dans notre cas, le travail collectif n'est pas institutionnalisé.

Notons aussi, comme le fait remarquer Gaucher (1992), le rapport émotionnel qu'ont les PAB avec leur travail, surtout avec les résidentes. Travailler avec des personnes qui sont en déclin à cause de la maladie d'Alzheimer nécessite une implication émotionnelle tout à fait importante. Nous regrettons que la documentation ne puisse en tenir compte.

5.5.3.3 Le travail n'est pas tout le temps rémunéré

Nos observations montrent qu'il y a une certaine partie du travail qui se réalise avant ou après le quart de travail :

- (1) La préparation, qui se fait généralement avant l'embauche ;
- (2) La documentation, qui peut parfois se faire sur le temps de pause, ou après le quart de travail afin de donner le plus de soins aux résidentes.

Nos observations montrent également qu'il arrive régulièrement que les pauses ne soient tout simplement pas prises.

Historiquement, les femmes ont toujours fait du bénévolat concernant le soin de la famille ou des indigents, notamment à travers l'existence d'associations philanthropiques, souvent religieuses. Peu à peu, ces femmes bénévoles se sont professionnalisées, et sont entrées sur le marché du travail, pour fournir un soin professionnel et rémunéré aux mêmes personnes (Cohen, 2010). Il a été démontré que les femmes actives continuent de faire du bénévolat auprès des mêmes groupes de personnes, surtout lorsqu'elles sont à temps partiel (Tanugachi, 2006). Nous constatons dans la présente étude que les PAB font du travail non rémunéré pour leur employeur, puisque leur travail est très intense, qu'elles ne prennent pas leurs pauses conventionnées, et qu'elles travaillent avant et après leur quart de travail rémunéré.

5.5.3.4 Le mode de collecte n'est pas adapté au travail

Nos résultats décrivent une activité de documentation qui prend en moyenne environ 9 % de la journée de travail. Insistons sur le fait que ce temps passé à documenter ne se répartit pas de la même façon dans la journée en fonction de la version de la documentation utilisée. La version papier verra l'ensemble des PAB s'asseoir ensemble à la fin de la journée de travail, et renseigner ensemble la documentation. En plus d'être un moment favorable pour la création du collectif de travail, c'est aussi un moment privilégié pour s'accorder sur ce qu'il y a à déclarer.

La version informatique, quant à elle, nécessitera d'être produite dans la demi-heure qui suit le soin donné. C'est une vision continue du travail qui est portée par le logiciel, où un soin A est donné, puis renseigné, puis un soin B, renseigné à son tour, et ainsi de

suite. En réalité, dans nos observations, nous avons pu voir que le travail est fortement fractionné et discontinu.

5.5.4 La documentation sous-estime le travail des PAB

Il y a là un paradoxe entre la visée d'individualisation du travail, portée par l'organisation du travail à travers les assignations et la documentation, et le fait que l'activité collective a été reconnue à de nombreuses reprises comme une ressource très importante pour l'atteinte des objectifs fixés aux travailleuses et travailleurs, par exemple dans la consigne relative à la levée des charges. En effet, l'activité collective est un « moteur de développement » du collectif de travail, qui, quant à lui, est un facteur de prévention des atteintes à la santé, mais également un facteur de performance (Caroly et Barcellini, 2012 ; Rocha et coll., 2012).

Dans le cas des PAB ontariennes, l'activité collective, bien qu'autorisée, n'est pas soutenue par l'organisation du travail. Au contraire, celle-ci tend à mettre en place des façons de faire freinant le développement d'un collectif de travail : assignations individuelles, responsabilités individualisées, version informatique de la documentation, précarisation de l'emploi avec l'embauche de personnels temporaires. Travailler ensemble nécessite de contourner l'organisation du travail, et dépend de faveurs que l'on se rend entre collègues. Et c'est ce que l'on observe : à de nombreuses reprises, le travail se fait en collectif (pendant les repas, notamment) et pendant les urgences (violences). La question alors est celle de la reconnaissance, notamment dans les outils de gestion, de cette activité collective. On a même affaire à une incohérence : dans la restriction des engins de levage, lorsque la PAB doit instruire le dilemme opératoire que nous avons présenté précédemment, vouloir bien faire son travail peut être soumis à sanction.

Notons que le mode de calcul du ministère exclut aussi tout ce qui n'est pas compris dans l'activité des PAB parce qu'accompli par d'autres personnes, surtout des femmes : les soins complémentaires offerts par les familles, par des travailleuses informelles rémunérées par les familles, et par des bénévoles.

5.5.5 Sous-estimation du travail et cercle vicieux

C'est l'un des apports majeurs de notre étude, de révéler que la documentation, en même temps qu'elle contribue au financement des unités de soins sous couvert de rationalité et d'objectivité, participe en fait à l'intensification du travail et à sa propre déconnexion de la réalité du terrain.

Premièrement, parce qu'elle ne donne d'informations que sur la santé des résidentes. C'est donc à partir de données médicales que l'on organise un travail qui, lui, ne l'est pas. Rappelons que l'outil utilisé pour le financement est « l'indice de charge de cas », qui est donc censé définir ce qu'est un cas « lourd ». Mais, est-ce qu'une définition médicale de la lourdeur d'un cas correspond à la définition de ce qui est lourd pour les PAB ? Une résidente peut-elle avoir de nombreuses pathologies et déficiences, alourdissant alors la charge médicale qu'elle représente, et pourtant être une résidente considérée « facile » par les PAB, et inversement ? Prenons l'exemple de cette résidente, qui était lourdement dépendante et, à l'occasion, très agressive. Nous avons observé que les PAB avaient pour stratégie de la lever plus tard que ce qui était prévu dans le plan de soins, permettant ainsi à la résidente de se reposer plus longtemps. Il en résulte une gestion beaucoup plus facile de cette résidente, plus facile que ce que laisserait envisager son état médical.

Toutefois, la question mérite d'être posée, car nous avons pu observer à de nombreuses reprises des résidentes « médicalement lourdes » sans qu'elles ne semblent représenter

une charge lourde pour les PAB, notamment lorsque les PAB sont en capacité de développer des stratégies comme celle dont nous venons de donner l'exemple.

Deuxièmement, la charge que représente l'activité de documentation, et le fait qu'elle interfère avec l'activité de soins, engendre sa propre inadéquation avec les besoins réels, puisque l'on assiste au développement de stratégies d'omission, dans le but de privilégier l'activité de soins. Un cercle vicieux, présenté en Figure 5-1, apparaît alors.

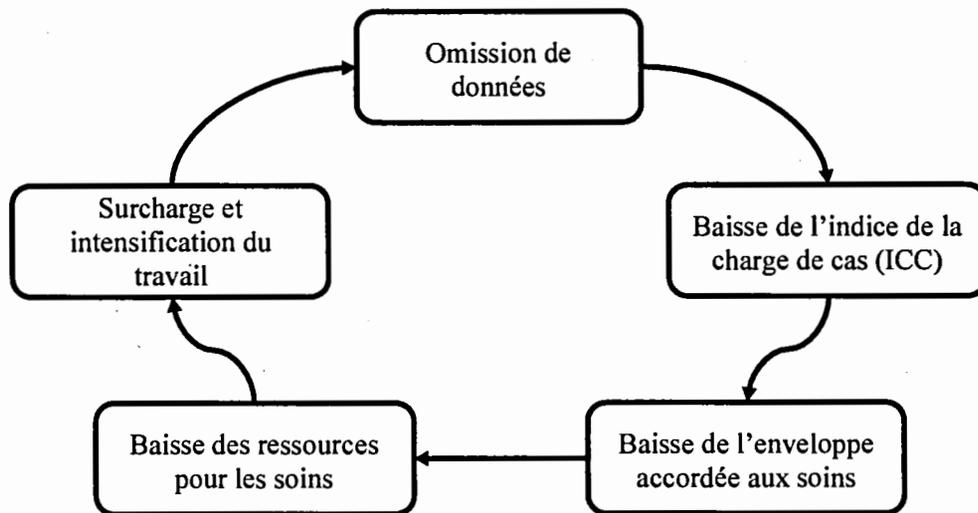


Figure 5-1 Cercle vicieux

En omettant les données, les PAB contribuent à abaisser l'indice de la charge des cas (ICC). Cette baisse de l'ICC entraîne une baisse de l'enveloppe accordée aux soins infirmiers et personnels (SIP), ce qui, *in fine*, amène une baisse de ressources financières qui sont accordées pour les soins. Comme le faisait remarquer *Directeur des soins 1*, cette baisse des ressources financières donne lieu à différentes décisions d'investissement qui contribuent à une surcharge, une intensification du travail.

Favorisant alors le soin dans un environnement plus exigeant, leur cœur de métier, les PAB continueront de développer des stratégies d'omission des données.

5.6 Conclusion

Dans cet article, nous avons souhaité montrer l'un des mécanismes de l'invisibilisation du travail des femmes par les outils de gestion. Dans notre cas, les PAB doivent remplir de nombreux indicateurs qui :

- Renseignent l'état de la résidente, et non la nature du soin apporté : le travail des PAB prend la forme d'une boîte noire inexplicite ;
- Se font sur des supports technologiques qui ne semblent pas adaptés à l'activité de travail des PAB, contraignant alors l'activité de soins et impliquant des stratégies d'omission ;
- Sont utilisés, transformés, maximisés, par des gestionnaires spécifiquement employés dans ce but, et éloignés du terrain, ne mettant pas en discussion le sens diffusé par les outils.

À noter que face à l'outil de gestion, les PAB ne restent pas passives. Elles développent des stratégies individuelles et collectives, afin de privilégier l'activité de soins, au détriment de la fidélité de la description des événements dans les indicateurs. Malgré cet usage de l'indicateur, nous remarquons que cet outil de gestion ne prend pas en compte l'activité de soins, que son utilisation est déconnectée de la logique de travail des PAB.

De plus, les caractéristiques traditionnelles du travail de soins habituellement fait par les femmes, soit le travail cognitif et émotionnel, sont complètement absentes du système de comptabilisation. Est-ce parce que ces composantes ne sont pas comptabilisables ? Parce qu'elles sont considérées comme un aspect « naturel » du travail des femmes ? Parce que, comme semblent penser les gestionnaires interviewés, elles sont superflues ?

Pourtant, l'habileté à gérer du personnel rémunéré, habituellement associée aux hommes, est considérée comme un atout, et elle est recherchée, supportée et rémunérée par les organisations. Ce point a été expliqué amplement dans la littérature féministe (Hochschild, 1983 ; Saillant, 1991 ; Soares, 1998 ; Armstrong et coll., 2008).

Bien que le mécanisme d'invisibilisation par les outils de gestion ne soit pas spécifique au travail des femmes, le contexte particulier du système de santé, de par sa composition majoritairement féminine, en fait un lieu privilégié d'expression de ce mécanisme. Il nous semble que ce serait pertinent d'apporter une perspective de genre à l'analyse des indicateurs de gestion.

Ainsi, avec l'introduction massive et rapide des outils de gestion de cette dernière décennie, rendant les organisations publiques des organisations gérées par des indicateurs à la logique économique, rationnelle et objective, ce sont des milliers de femmes qui voient leur travail mal représenté dans les discours et représentations organisationnels.

Cette perspective ouvre au moins deux opportunités de recherche, qui ne se limitent pas au secteur de la santé, mais qui peuvent (et doivent) se répliquer partout où les indicateurs de gestion sont introduits.

Tout d'abord, il est fondamental de s'intéresser aux outils de gestion comme le résultat d'une construction sociale qui met en jeu relations de pouvoir (Berry, 1983), enjeux sociaux et gestion de projet (Arroyo, 2012). L'une des limites de notre étude est de ne pouvoir saisir l'impact des outils de gestion qu'à un moment donné, pour un type d'actrices donné (les PAB). Pourtant, les outils de gestion sont des éléments qui définissent un périmètre large d'acteurs (les concepteurs, les diffuseurs, les utilisateurs ; Berry, 1983). Pour pouvoir les transformer, il faut en comprendre l'origine. Nous pourrions notamment nous intéresser au travail des gestionnaires qui maximisent ces outils de gestion : comment travaillent-ils avec les indicateurs ? Quels en sont les impacts sur leur travail ? Quelles stratégies développent-ils pour les maximiser, et quels en sont les impacts sur les autres travailleurs et travailleuses ? Est-ce que ces indicateurs représentent aussi bien le travail des femmes et des hommes ?

Ensuite, il peut être fortement intéressant de développer d'autres formes de recherche, dans une perspective de conception des outils de gestion. Proches de formes de recherche-intervention, nous pourrions développer des dispositifs de conception d'outils de gestion qui permettent de renseigner le travail réel, sans pour autant négliger les indicateurs classiques. Cela implique plusieurs axes de recherche :

- Quels indicateurs permettent de renseigner le travail ? Comment concevoir de tels instruments de gestion ?

- Comment utiliser à différents niveaux ces indicateurs ? Cela implique de s'intéresser aux usages de chacun des acteurs qui interagissent avec ces indicateurs. Cela implique les travailleuses, les gestionnaires, mais également les directions et actrices institutionnelles en dehors de la structure. Certaines recherches récentes posent la question de la gestion du travail par la discussion (Detchessahar, 2001, 2013 ; Van Belleghem, à paraître). Il pourrait être très intéressant de reprendre de tels dispositifs de mise en discussion du travail, en

les croisant avec la conception d'indicateurs de gestion sur le travail, qui agiraient comme des convocateurs de l'activité, permettant ainsi l'enrichissement du sens des indicateurs quantitatifs.

Évidemment, pour chacune de ces deux perspectives de recherche, il est fondamental de développer une perspective genrée et, selon nous, réaliser ces recherches prioritairement dans des établissements ou des organisations où les travailleuses sont majoritairement des femmes.

CHAPITRE VI

ARTICLE 2 – PLANIFIER LE TRAVAIL DANS LE SECTEUR MUNICIPAL : L'APPORT DE LA RÉGULATION CONJOINTE

Martin Chadoin, Nicole Vézina, Henriette Bilodeau

Cet article scientifique a été soumis à la revue *Management International*, et est en cours de révision.

6.1 Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser les activités de travail développées par les employés et la gestionnaire d'une municipalité québécoise, au sein d'un dispositif de gestion pour la régulation conjointe conçu dans une recherche intervention. En échangeant sur la question du travail, les employés et la DG identifient les conflits entre les règles de contrôle, issues de la structure hiérarchique, et les règles autonomes, issues du collectif. Ces conflits sont ensuite réglés à travers la production d'une planification sensible au travail réel. En favorisant la mise en place de régulations conjointes, le dispositif de gestion permet d'augmenter le pouvoir d'agir des employés et de la DG et transforme le positionnement de la gestionnaire.

Mots clés : Régulation conjointe ; Dispositif de gestion ; Travail prescrit et réel ; Gestionnaire intermédiaire ; Municipalité

6.2 Introduction

Depuis quelques années, une figure managériale émerge : celle d'un gestionnaire dont le travail est empêché (Detchessahar et Minguet, 2012 ; Detchessahar et coll., 2017 ; Payre, 2014). Cet empêchement décrit des situations où les travailleurs ne sont pas en mesure de bien faire leur travail, où l'organisation n'offre pas les ressources nécessaires pour faire un travail qu'ils considèrent de qualité (Clot, 2010)

Chez les gestionnaires, cet empêchement réside en partie dans l'évolution des dispositifs³⁴ de gestion dans lesquels ils s'inscrivent. Ceux-ci sont de véritables « machines » (Girin, 1990) qu'il faut alimenter d'indicateurs conçus sur un « logos gestionnaire » (Maîtrise, Performance, Rationalité ; Boussard, 2008). Cela a pour effet de mettre l'accent sur le résultat du travail et non sur le travail en soi (Dujarier, 2010). Or, gérer des indicateurs, ce n'est pas gérer le travail. La capacité des gestionnaires à épauler les employés dans la gestion des difficultés dans la réalisation des tâches est limitée : les compromis qu'ils font pour atteindre les objectifs sont invisibles aux yeux des gestionnaires. Pourtant, cela devrait être l'un des rôles du gestionnaire que de favoriser l'expression de ces difficultés (Dejours, 2000). S'installe alors un phénomène de silence organisationnel (Morrison et Milliken, 2000), à savoir une disparition du

³⁴ Nous définissons un dispositif de gestion comme « un agencement d'instruments et d'acteurs » (Aggeri et Labatut, 2010)

travail et de ses difficultés dans les discours organisationnels. Ce silence est délétère pour la santé des travailleurs (Perlow et Williams, 2003), parce qu'il entraîne une diminution de leur « pouvoir d'agir » (Clot, 2010 ; Bonnefond, 2017), c'est-à-dire de leur capacité de « pouvoir agir sur leurs situations à partir de débats sur leur propre travail » (Petit et coll., 2011). Il est aussi délétère pour leur performance, puisqu'il empêche toute discussion et intégration des ajustements qu'ils réalisent au quotidien pour l'atteinte des objectifs (Bonnefond, 2017).

Apparaît alors l'enjeu du désempêchement du travail des gestionnaires, afin de leur redonner la capacité de favoriser l'expression sur le travail (Detchessahar et coll., 2015). La psychologie du travail et les sciences de gestion proposent des dispositifs qui vont dans cette direction. D'une part, les chercheurs cliniciens de l'activité implantent des espaces de débats sur la qualité du travail (DQT) qui visent à (1) donner la capacité aux travailleurs de s'exprimer sur ce qui fait un travail de qualité, et (2) d'utiliser les fruits de ces débats pour transformer les situations de travail (Clot, 2010 ; Bonnefond, 2017). D'autre part, des chercheurs en sciences de la gestion s'intéressent aux « espaces de discussion sur le travail » (Detchessahar, 2013 ; Suarez-Thomas, 2016) qui permettent de confronter les logiques managériales aux logiques opérationnelles afin d'établir des compromis et d'accompagner les employés dans l'atteinte des objectifs de production et la préservation de leur santé. Selon nous, deux principes structurent ces dispositifs. D'abord, ils se centrent sur la notion de subsidiarité, car ils privilégient « l'initiative et la décision de ceux qui, au plus près des problèmes, ont les compétences pour y faire face » (Bonnefond, 2016 ; p. 24). Deuxièmement, ils favorisent la mise en place de « régulations conjointes » (Reynaud, 1997), en transformant les situations de travail par la production de nouvelles règles, compatibles avec les différentes légitimités en présence (de Terssac, 2012). À l'instar de Suarez-Thomas (2016), nous considérons ces dispositifs comme « des dispositifs de gestion capacitants ». Ils font référence à la notion d'environnement capacitant (Falzon, 2013), dans le sens où ils « intègrent outils et acteurs dans le respect des règles de gestion et des situations de travail multiples et

singulières, pour favoriser « le travail bien fait », facteur du succès de la stratégie et condition du développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'organisation » (Suarez-Thomas, 2016). Nous nous intéresserons ici aux contributions que développent les gestionnaires au sein de tels dispositifs de gestion, à savoir à l'activité dialogique dont ils font preuve. Quelle est-elle ? Que permet-elle de produire ?

Cet article se base sur une recherche intervention dans le milieu municipal au Québec, où un dispositif de gestion capacitant a été conçu et implanté.

6.3 Cadre théorique

6.3.1 Organisation et régulation conjointe

L'organisation est un système de règles qui « comportent (...) une contrainte extérieure aux décisions individuelles » (Reynaud, 1997). Elles ne déterminent pas le comportement, mais agissent comme des guides. Elles ne sont pas « données une fois pour toutes, et ne sont pas immuables » (*ibid.*). Plutôt, elles sont le produit de l'activité humaine : en même temps qu'elles contraignent l'action, les règles en sont issues (*ibid.*). Ainsi, au lieu de s'intéresser à la règle et son contenu, toujours changeant, il faut plutôt étudier son processus de production.

Deux types de règles sont présents dans l'organisation (de Terssac, 2012). D'abord, les « règles de contrôles », développées par les gestionnaires, sont généralement explicites et constituent des éléments de la structure formelle de l'organisation. Elles fixent le travail à faire, les moyens et méthodes à mettre en œuvre pour produire ce qui est

attendu. Ensuite, les « règles autonomes », qui sont développées par les collectifs de travail, sont généralement implicites et ont pour objet de « guider les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision (...) et assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation » (Reynaud, 1988). Ces deux types de règles entrent parfois en conflit, ce qui constitue un mode normal de fonctionnement (de Terssac, 2012) : plutôt que d'éviter ou de taire ce conflit, il faut le réguler.

L'enjeu, pour une entreprise, est de favoriser l'articulation entre ces deux systèmes de règles, à travers la mise en place d'espaces de « négociations ». Celles-ci englobent toutes les formes d'interactions ou de confrontations présentes dans l'organisation (Reynaud, 1997 ; de Terssac, 2012). L'élaboration de compromis, lorsqu'il est réalisé au sein de ces espaces, constitue la « régulation conjointe » (*ibid.*).

6.3.2 Cadre de travail prescrit et activité de travail

Le cadre de travail prescrit correspond à ce que l'on doit faire : des buts sont fixés, des moyens sont fournis, des règles sont à respecter (St-Vincent et coll., 2011). Nous assimilons ce cadre de travail prescrit aux règles de contrôle présentées précédemment. C'est au travailleur en situation qu'il revient d'articuler ce cadre de travail avec les variabilités de la situation de travail et les buts qui lui sont propres, sachant que tout cela peut parfois entrer en contradiction. Toutefois, cette articulation ne permet jamais l'intégration parfaite de tous ces éléments (Leplat, 2006). Plutôt, on parle d'une reconception de la tâche prescrite en une « tâche effective », qui ne correspond pas simplement aux buts fixés par l'entreprise (Clot, 2008 ; Leplat, 2006). Dans cette reconception, le collectif joue un rôle important à travers l'élaboration de « règles de métier » (Cru, 2014), ou d'un « genre professionnel » (Clot et Faïta, 2000), qui sont autant de propositions faites à l'individu pour guider la façon dont il fait son travail.

Nous assimilons les règles de métier et le genre professionnel à la notion de règles autonomes présentées précédemment.

Le réel échappe à l'effort de modélisation que représente la conception du cadre de travail prescrit (Dejours, 2005) : les choses ne se passent jamais tout à fait comme elles étaient prévues (Zarifian, 1995). Travailler, c'est gérer dans un environnement toujours variable. Pour ce faire, le travailleur mobilise sa subjectivité dans la (1) réinterprétation de la tâche prescrite en tâche effective et (2) dans la gestion de cette situation toujours différente et (3) dans la création d'un sens qui lui est sien, afin de déterminer sa propre façon de faire, considérant qu'il a lui-même un état personnel qui varie. Tout cela lui impose de faire plus que ce que ne lui indique le travail prescrit : c'est ce que l'on appelle l'activité de travail (St-Vincent et coll., 2011). Elle correspond à la mobilisation des dimensions physiques, mentales et sociales d'un individu, dans la mise en place d'un mode opératoire, pour atteindre les objectifs fixés par la tâche effective. Parce qu'il est ancré dans le réel d'une situation de travail, ce mode opératoire n'est pas qu'une simple traduction de la prescription (Petit et coll., 2011). Au contraire, il est la création, toujours nouvelle, d'une solution au « problème que l'exigence de produire pose à l'opérateur » (Hubault et coll., 1996).

6.3.3 Le prescrit, fruit du travail des gestionnaires

Le cadre de travail prescrit est donc, en partie, le fruit du travail des gestionnaires. À la différence d'autres études qui séparent gestionnaires intermédiaires (Dietrich, 2009) et gestionnaires de proximité (Bolduc et Gingras, 2010), nous ne ferons pas de distinction. Leur positionnement hiérarchique influence évidemment leur activité, que cela soit sur le plan des moyens qu'on leur donne ou des objectifs qu'on leur fixe, mais ces gestionnaires ont de commun qu'ils sont en position d'intermédiation (entre l'enclume

et le marteau ; Bellini, 2005) et qu'ils instruisent les « divers actes classiques de la gestion (...) : décider, prévoir, contrôler » (Moison, 1997).

Le travail des gestionnaires doit être compris comme une activité. Eux aussi font face à de nombreux imprévus (Mintzberg, 2006) et dépassent leurs prescriptions afin de produire selon les objectifs qu'on leur fixe. C'est ainsi qu'ils fabriquent le cadre de travail prescrit, contrôlent sa réalisation par les équipes et l'ajustent au besoin (Daniellou et coll., 2010).

C'est en « contribu[Ant] à la définition préalable de la structure et des règles formelles » (*ibid.* ; p. 90) que les gestionnaires fabriquent le cadre de travail prescrit aux employés. Leur travail en est un de « traduction », à savoir « d'articulation entre les différentes prescriptions et attentes avec les réalités du terrain » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010). Mais le travail du gestionnaire ne s'arrête pas à la production initiale de ce cadre de travail : il contrôle et évalue sa réalisation par les employés. Et les travailleurs sont tout autant demandeurs que les directions : ils ont des problèmes à résoudre, des difficultés à gérer, des innovations à apporter (Carballeda et Garrigou, 2001). Pour épauler les équipes qu'il encadre, le gestionnaire réalise un « travail d'organisation » (de Terssac, 2011) qui consiste à réguler les écarts au prescrit en ajustant le cadre de travail des équipes pour que celui-ci fasse contribue à la gestion des imprévus. Pour ce faire, il faut de la « présence », c'est-à-dire, être au bon endroit au bon moment, et de « l'intelligence », à savoir, la capacité de mettre en perspective le réel avec le prescrit (Hubault, 2013).

6.4 Questions de recherche

Comme nous l'avons défendu plus haut, c'est parce que les dispositifs de gestion favorisent principalement le développement d'un discours sur les résultats du travail, plutôt que sur le travail lui-même, que les gestionnaires voient leur activité empêchée, affaiblissant leur présence et leur intelligence comme précédemment définies. En d'autres termes, c'est parce que les dispositifs de gestion ne laissent pas de place à la « négociation » entre gestionnaire et employés, empêchant ainsi (1) l'identification des conflits entre règles de contrôle et règles autonomes et (2) l'élaboration de compromis, que la régulation conjointe est impossible. Nous avons évoqué, en introduction, différents types de dispositifs de gestion capacitants, comme les dispositifs de débats sur la qualité du travail ou les espaces de discussion, qui offrent une solution à ce problème, en permettant la réinstauration d'un dialogue sur le travail, et en ayant une visée transformative.

Cet article vise à analyser et comprendre le fonctionnement d'un dispositif de gestion inspiré de ceux présentés précédemment, notamment à travers l'analyse de l'activité que développe les gestionnaires pour favoriser la mise en place d'un dialogue sur le travail et de régulations conjointes. Ce dispositif a été conçu et implanté pour favoriser la mise en place de ces négociations, et permettre ainsi la régulation conjointe. Spécifiquement, cet article s'intéresse non pas à l'ensemble du dispositif, mais à un temps précis qui correspond à la planification annuelle. À travers l'analyse de ce temps, nous chercherons à comprendre :

Quelles sont les activités développées par les employés et la gestionnaire dans le cadre d'un tel dispositif ?

En quoi ces activités permettent-elles la régulation conjointe ?

Comment ce dispositif, et les activités qui y sont reliées, interrogent-elles le travail des gestionnaires ?

6.5 Cadre méthodologique

Les données ont été recueillies lors d'une recherche-intervention menée dans une municipalité québécoise. Ce devis méthodologique est pertinent pour s'intéresser aux objets qui « ne peuvent être ni confinés, ni même naturalisés » (Moison, 2010). Elle permet la production de connaissances scientifiques et utiles à l'action, dans une logique transformative (David, 2012).

6.5.1 Présentation du cas

La recherche-intervention dont nous allons parler ici correspond à la conception et l'implantation d'un dispositif de gestion au sein d'une municipalité québécoise d'environ 2000 habitants. Ce dispositif a été construit par deux consultants ergonomes, dont le premier auteur de cet article, en collaboration avec les acteurs de la municipalité. La recherche intervention a duré d'octobre 2014 à mai 2017.

La structure organisationnelle de la municipalité est la suivante :

Une équipe de six élus municipaux ;

Une directrice générale ;

Un service administratif, où travaillent deux employées à temps partiel qui se partagent les tâches de service aux citoyens et de gestion administrative ;

Un service des travaux publics et d'urbanisme, où travaillent un responsable, un journalier à temps plein et un journalier à temps partiel ;

Un service des loisirs où travaillent un agent de développement à temps partiel et deux surveillantes saisonnières l'hiver ;

Un service incendie où travaillent un responsable, un adjoint administratif à temps partiel ainsi qu'une dizaine de pompiers volontaires.

Une volonté de changement anime les élus et la DG, tous en poste depuis peu au début de l'intervention. Les premiers souhaitent faire de la municipalité un instrument de l'implication des citoyens et des employés ; la deuxième relève des difficultés qui engendrent des effets néfastes pour la santé et la performance de l'équipe municipale tout en compliquant significativement son travail de gestion. Elle souhaite clarifier les modes de fonctionnement interne. Pour ce faire, les consultants lui proposent une intervention en deux temps : (1) l'établissement d'un diagnostic organisationnel ; (2) la co-conception de solutions pour transformer les situations problématiques.

Le diagnostic relève plusieurs problématiques :

Dans les services, une incapacité à exprimer les difficultés du travail, et une non-valorisation de l'expertise des travailleurs par les élus, mènent à des décisions d'investissements peu performantes, voire contre-productives.

La DG, pour pallier les difficultés que rencontrent les services, bascule dans une position de production. Elle épaulé ses employés, en réalisant des tâches comptables et

administratives, liées à l'étude de dossiers d'urbanisme, à la gestion des plaintes ou à la taxation, qui sont normalement du ressort des employés. Cela entraîne une double déconnexion : elle s'éloigne des services, ce qui participe à leur incapacité à faire entendre les difficultés qu'ils vivent au quotidien ; elle s'éloigne des élus.

La DG n'est pas en mesure de fournir le soutien nécessaire aux élus pour leurs prises de décisions : leur lien avec la réalité du terrain est coupé. Sont alors lancés des projets qui viennent alourdir la charge de travail des employés. Comme ces derniers n'ont pas la capacité d'exprimer leurs difficultés, les élus ne comprennent pas les retards et délais dans l'état d'avancement des projets qu'ils mettent en place, engendrant des comportements individuels d'ingérences politiques, et une dégradation du climat général de travail.

Suite au diagnostic, les consultants mettent en place des groupes de travail participatifs, où sont impliqués l'ensemble des employés ainsi que la DG. Ces groupes permettent la conception d'un dispositif de gestion pour répondre aux problématiques soulevées par le diagnostic. Il se structure en deux phases : (1) une phase de planification annuelle, où se construit une planification conjointe et sensible au travail (2) une phase de suivi quotidien, où la réalisation du travail est mise en rapport avec la planification.

La première phase se compose de 5 temps :

Un premier temps où les élus se rencontrent lors *d'un lac-à-l'épaule* afin d'établir les projets qu'ils souhaitent voir se réaliser. En parallèle, les employés et la DG se rencontrent pour réaliser *une planification du travail* liée aux obligations réglementaires et au projet déjà en cours. C'est ce temps de rencontre entre les employés et la DG que nous avons ciblé dans le cadre de cet article ;

Un deuxième temps, où les élus, la DG et les employés se rencontrent pour *mettre en commun*, présenter et expliquer les résultats de chacune des deux rencontres présentées au point précédent ;

Un troisième temps, où les élus et la DG se rencontrent afin de *prioriser* ce qui sera retenu dans la planification finale pour l'année suivante ;

Un quatrième temps, où la DG et les employés produisent *des scénarios* de planification finale en fonction de ce qui a été retenu par les élus lors de leur priorisation ;

Un dernier temps, où la DG et les élus se rencontrent pour *valider* un des scénarios produits.

Cette première phase de planification annuelle est suivie d'une deuxième phase de suivi quotidien de la réalisation du travail³⁵. Un outil numérique est conçu. Cet outil comporte la planification annuelle, et permet aux employés de rendre compte du travail réalisé ou des raisons et problèmes rencontrés si cela n'est pas le cas. La DG utilise cet outil pour assurer le suivi et permet également, lors des rencontres hebdomadaires entre la DG et chacun des services de pouvoir réorganiser la planification au besoin.

³⁵ Nous invitons les lecteurs qui souhaiteraient en apprendre plus sur cette deuxième phase à consulter l'article « Du travail réel à la stratégie d'entreprise : l'apport d'un dispositif de gestion pour la régulation conjointe » (Chadoin et coll., soumis).

Le temps que nous avons spécifiquement ciblé est le premier temps de rencontre entre la DG et les employés de chacun des services. Nous l'avons observé sur les deux années d'implantation du dispositif de gestion. Cette rencontre, par service, dure trois heures et se structure autour d'un outil-calendrier en version papier (première année) et numérique (deuxième année). Les principes de fonctionnement de cet outil-calendrier sont les suivants :

La DG identifie les *objectifs globaux* de la municipalité. Ces objectifs sont communs à tous les services et représentent les objectifs que doit atteindre l'équipe municipale pour répondre aux exigences ministérielles, offrir un service de qualité aux citoyens et réaliser les projets des élus ;

La DG et les employés identifient ensemble les *objectifs spécifiques* de leur service, qui sont les objectifs que doit atteindre le service pour remplir les objectifs globaux de la municipalité ;

Ils identifient collectivement les *prérequis*, c'est-à-dire, ce que les travailleurs doivent faire pour remplir chaque *objectif spécifique*. Ces prérequis représentent des tâches ou des ensembles de tâches ;

Ils positionnent collectivement les prérequis dans le calendrier.

C'est au cours de ces étapes que la discussion se crée et rend de plus en plus le travail de chacun visible aux autres, comme en atteste la suite de cet article.

6.5.2 Les données et leur traitement

Ainsi, à travers des observations participantes (première année) et non participantes (deuxième année), nous avons analysé l'activité déployée par la DG et les employés dans le cadre de ce temps de planification annuelle. Au total, les enregistrements réalisés représentent 24 h de vidéo. Le traitement de ces données s'est découpé en plusieurs étapes :

Une première écoute pour réaliser un codage descriptif des objectifs spécifiques et des prérequis discutés au sein des rencontres ;

Une deuxième écoute pour réaliser un codage thématique permettant d'extraire 12 extraits, jusqu'à saturation théorique (voir Tableau 6-1, ci-dessous). Les thèmes de notre codage concernaient : la présence d'une discussion sur le travail, l'expression de difficultés, l'identification de conflits entre prescrit et réel ou encore l'émergence de projets d'amélioration ;

Une retranscription en verbatim, puis une transposition de ceux-ci au sein de cartes cognitives, représentant graphiquement les échanges entre les employés et la DG ;

Une analyse descriptive de premier niveau des cartes cognitives pour faire émerger différentes catégories d'actions dans lesquelles s'engagent les employés et la DG (par exemple : *la DG explore en posant une question ouverte*) ;

Un retour aux verbatims afin d'extraire des « moments », c'est-à-dire, des sous-extraits significatifs, permettant de donner des exemples pertinents pour illustrer nos résultats.

Tableau 6-1 Description des extraits sélectionnés et analysés

Extrait 1	Quel service ? Service des travaux publics et urbanisme Quelle tâche ? Entretien des jardinières Quand ? Première année Raison du choix de l'extrait ? Planification d'un prérequis et retour sur une situation problématique	Extrait 7	Quel service ? Service administratif Quelle tâche ? Paie Quand ? Première année Raison du choix de l'extrait ? Objectif spécifique et prérequis complexes
Extrait 2	Quel service ? Service des travaux publics et urbanisme Quelle tâche ? Inspection et plan de signalisation Quand ? Première année Raison du choix de l'extrait ? Planification d'un prérequis, expression d'une difficulté, conception d'un projet d'amélioration	Extrait 8	Quel service ? Service administratif Quelle tâche ? Paie Quand ? Deuxième année Raison du choix de l'extrait ? Expression d'une difficulté, conception d'un projet d'amélioration
Extrait 3	Quel service ? Service des travaux publics et urbanisme Quelle tâche ? Fauchage Quand ? Première année Raison du choix de l'extrait ? Objectif et prérequis complexes, difficultés à planifier	Extrait 9	Quel service ? Service incendie Quelle tâche ? Paie Quand ? Deuxième année Raison du choix de l'extrait ? Expression d'une difficulté, interdépendance entre services, conception d'un projet d'amélioration
Extrait 4	Quel service ? Service des travaux publics et urbanisme Quelle tâche ? Nids de poule/scellement des fissures Quand ? Première année Raison du choix de l'extrait ?	Extrait 10	Quel service ? Service des loisirs Quelle tâche ? Cinéma en plein air Quand ? Deuxième année Raison du choix de l'extrait ? Complexité du

	Interdépendance entre les objectifs spécifiques		prérequis, construction collective de la planification
Extrait 5	Quel service ? Service des travaux publics et urbanisme Quelle tâche ? Accotements Quand ? Première année Raison du choix de l'extrait ? Interdépendance entre les objectifs spécifiques	Extrait 11	Quel service ? Service des loisirs Quelle tâche ? Festival de la St Jean Quand ? Première et deuxième année Raison du choix de l'extrait ? Complexité des prérequis, construction collective de la planification
Extrait 6	Quel service ? Service des travaux publics et urbanisme Quelle tâche ? Ensemble des tâches de la voirie Quand ? Deuxième année Raison du choix de l'extrait ? Reprend les tâches discutées dans les extraits 1-5	Extrait 12	Quel service ? Service des loisirs Quelle tâche ? Festival automnal Quand ? Première et deuxième année Raison du choix de l'extrait ? Complexité des prérequis, construction collective de la planification

6.6 Résultats des analyses

Nous présenterons les résultats en deux temps : d'abord, les résultats de l'analyse en profondeur d'un extrait riche en termes de mise en discussion du travail, d'expressions de difficultés et de conception de projets d'amélioration (Extrait 2) ; ensuite, une synthèse des résultats des analyses des autres extraits, qui apportent d'autres éléments de compréhension.

6.6.1 Analyse de l'extrait 2

L'extrait sélectionné se déroule en octobre 2015 et fait partie des premiers groupes de travail pour la planification. On y retrouve les travailleurs du Service des travaux publics et d'urbanisme (« Travailleur 1 » : temps partiel/3 ans d'expérience ; « Travailleur 2 » : temps plein/6 ans d'expérience), leur responsable (« Resp » : 10 ans d'expérience), la directrice générale (« DG ») et les deux ergonomes consultants (« Ergo 1 » : premier auteur de l'article ; « Ergo 2 »). Les ergonomes co-animent la rencontre avec la DG. La rencontre se structure autour de l'outil-calendrier en version papier. L'outil, son fonctionnement et ses objectifs ont été présentés en début de la rencontre par la DG aux deux travailleurs et au responsable.

L'extrait se découpe en trois phases et 10 moments :

1. Une phase de co-production de la planification (moment 1 à moment 3) ;
2. Une phase de diagnostic des difficultés du travail et de sa gestion (moment 4 à moment 6) ;
3. Une phase de co-construction d'un projet d'amélioration (moment 7 à moment 10)

6.6.1.1 Une phase de co-production de la planification

Moment 1

DG : Ok. 17, ça va être ? *[fait référence au numéro de l'objectif spécifique pour l'objectif global de l'entretien de la voirie]*

Travailleur 2 : *[choisit un post-it et le lit]* Signalisation, bornes 911.

DG : *[écrit dans les objectifs spécifiques « signalisation (bornes 911) » et attribue le numéro 17].* Ok. Signalisation.

(...)

Travailleur 2 : t'as mis les bornes 911 aussi ?

DG : Oui.

Resp : Y'a les pancartes aussi.

(...)

Ergo 2 : On est dans quel objectif spécifique ?

Travailleur 2 : les réparations ? La voirie ?

DG : Signalisation ? Dans objectif global voirie. Signalisation, c'est l'objectif spécifique.

On observe ici un moment d'animation et de cadrage de la discussion : les employés et la DG se mettent d'accord sur l'objectif 17, en définissent les prérequis et les placent dans le temps. La DG implique les employés : c'est T2 qui propose « signalisation, bornes 911 » en choisissant un post-it déjà présent sur la table. Ils définissent aussi ce que cet objectif désigne : T2 propose « les bornes 911 » et Resp y ajoute « les pancartes » de signalisation. E2 intervient : cela constitue-t-il un objectif spécifique ou un prérequis ? Cette question réflexive vise à cadrer la discussion entre DG et les employés à travers les principes de l'outil-calendrier. Elle permet à DG de formuler que l'objectif spécifique est « d'assurer une bonne signalisation » et qu'il se rattache à l'objectif global « voirie ».

Moment 2

DG : Dans les prérequis, y'a commander les panneaux manquants... Non, c'est quoi ? Ça commence, dans le fond, quand tu fais ton inspection de l'année, voir ce qu'il y a ?

Resp : Tournée des pancartes, on commande des pancartes, après ça, on répare les pancartes. Des pancartes, on en répare à l'année, parce qu'il y a des accidents, des tracteurs qui les accroche, le vent...

DG : Quand est-ce que tu fais ton inspection, c'est après l'hiver ?

Resp : Ouais.

Travailleur 1 : Mais c'est nous autres qui faisons la tournée des pancartes.

DG : Au début [*du printemps*] ? Quand est-ce ?

Resp : Au mois d'avril.

DG : Ok.

Travailleur 1 : Aussitôt qu'il n'y a plus de neige.

(...)

Ergo 1 : La commande, elle vient après ça ?

Travailleur 1 : On fait notre tournée, et après ça, on dit au responsable : « ça nous prend ça, ça et ça ». Lui, il appelle, et là, c'est la commande.

(...)

DG : Vous la faites à deux ?

Travailleur 2 : Ouais.

Travailleur 1 : Il y en a un qui conduit, l'autre qui regarde.

DG pose des questions aux employés, et ceux-ci verbalisent les prérequis qui composent l'objectif spécifique (1) « tournée [ou inspection] des pancartes », (2) « commande des pancartes », (3) « réparation des pancartes ». Ces questions entraînent des réponses qui dépassent un découpage en prérequis. Ils verbalisent ainsi que des pancartes, « on en répare à l'année », car de nombreux imprévus surviennent : « des accidents, des tracteurs qui accrochent ». Aussi, ils décrivent la façon dont la tournée est réalisée : ce sont T1 et T2 qui la font, et non Resp, comme DG l'induit dans sa question à l'attention de Resp (« quand est-ce que tu fais ton inspection ? »). De plus, quand T1 et T2 la font, ils la font à deux, avec « un qui conduit, l'autre qui regarde ». L'implication de Resp commence après la tournée, lors de la commande.

Moment 3

DG : *[se fait tendre un post-it par Travailleur 2]* Ok, c'est ça l'inspection finalement ?

(...)

Travailleur 2 : *[pose le post-it qu'il tendait sur le calendrier]* C'est signalisation, bornes 911

Resp : *[pose un autre post-it au même endroit que Travailleur 2]* Et réparation des pancartes qui s'en vient, c'est pas mal la même affaire.

DG : *[déplace le post-it de Resp]* Ok. Pose le un peu plus haut.

Travailleur 1 : Ouais.

Travailleur 2 : Ces deux-là vont ensemble.

DG : *[continue de déplacer le post-it de Resp]* On le met ici ? La deuxième semaine d'avril ? Ou la première ?

Resp : Réparation... *[indique un endroit sur le calendrier]*, puis la commande est avant *[indique un autre endroit, une semaine avant]*

[La DG note quelque chose sur le calendrier, aux endroits montrés par Resp]

(...)

DG : Donc, [la tournée se fait] aux environs de la première semaine, mettons. Commander pancartes, l'inspection... mais l'inspection...

Travailleur 1 : [*déplace le post-it « commander »*] Commander, il va ici ?

Resp : Ouais.

Travailleur 2 : Commander, puis avant on fait la tournée.

DG : Ta tournée vient avant.

Resp : Ta réparation, c'est après. Tu commandes avant [*modifie le placement des Post-its*]. Et tu fais l'inspection encore avant ça [*rédige un post-it « inspection » et le positionne*].

DG et les employés utilisent des Post-its pour placer les prérequis dans le temps, en partant du point de référence qui est posé en premier : l'inspection (ou la tournée) se fait lorsqu'il n'y a plus de neige. Ainsi, les prérequis et leurs temporalités sont discutés et simulés en parallèle.

6.6.1.2 Une phase de diagnostic des difficultés du travail et de sa gestion

Moment 4

DG : Inspection, donc, tu la fais la première semaine d'avril environ. Dépendamment de la neige. Puis, c'est quoi, c'est dépendamment de si vous avez fini la patinoire ?

Travailleur 1 : Non.

Travailleur 2 : On prend le temps.

DG : Dès que tu peux, tu le fais ?

Travailleur 1 : Il faut pas qu'il manque de pancartes.

DG analyse et diagnostique. Elle cherche à comprendre ce qui peut gêner le déroulement du travail, ce qui pourrait poser des problèmes aux employés, comme le fait que l'inspection se déroule au même moment que le démontage de la patinoire. En réponse, les employés révèlent les arbitrages qu'ils réalisent : l'inspection des pancartes est très importante, elle est leur priorité, puisqu'un manque de pancartes peut affecter la sécurité des usagers de la route.

Moment 5

Travailleur 2 : Mais des fois, là, faut les trouver... T'sais, on s'en va sur la route, elles sont rendues dans le fond du fossé.

Resp : Quand t'es rendu que t'es sensée en avoir une... quand elle est là, et qu'elle est croche : ah tiens, elle est maganée. Mais quand y'en a plus : « ah, ça m'en prenait une ici ».

DG : Et comment vous faites pour savoir, à part dans votre souvenir ?

Resp : Ben, dans une *curve*, ça en prend une.

Travailleur 2 : C'est notre connaissance du territoire qui fait qu'on sait.

DG : Donc, je comprends qu'il n'y a pas de plan de signalisation ?

Resp : Non.

Les employés révèlent l'une des difficultés principales de la tâche d'inspection : parfois, les pancartes manquent, et on ne les voit pas. S'en suit alors la volonté de DG d'explorer cette difficulté, et surtout, les ressources qu'ont les employés pour y faire face. Elle dresse un diagnostic : la seule ressource que possèdent les employés, c'est leur expertise et leur connaissance du territoire. DG déduit que la municipalité n'est pas dotée d'un plan de signalisation indiquant l'emplacement des panneaux sur le territoire.

Moment 6

DG : Peut-être qu'il serait intéressant de se doter d'un plan de signalisation. Pour savoir ce qui est où.

Resp : Faudrait avoir le temps de le faire !

(...)

Travailleur 1 : Mais pourquoi qu'on le ferait ? On le sait par cœur le réseau.

DG : Ok. Demain matin, je sais pas, il arrive quelque chose. Vous vous en allez tous, sans transfert de connaissances. Qui qui le sait le territoire ?

Travailleur 1 : Il faut qu'on garde nous autres.

(...)

DG : Ok. Ça veut dire, de tout apprendre, puis à un moment donné savoir, puis à un moment donné, pas faire d'erreurs quelques années plus tard.

Comment qu'on travaille ça ?

[silence de quelques secondes]

DG : En ayant un plan de signalisation !

Travailleur 2 : Ça va rester.

DG : Parce que c'est juste que tu le sais, mais c'est pas juste ça. Quand il vient le temps de le bonifier, la signalisation, souvent, il faut que tu

respectes les normes du ministère des Transports, qui vont nous dire : « ben faut que tu le mettes à tel endroit, et à tel autre », puis là, si tu vois, ben là, à tel autre, j'en ai déjà un. T'sais, ça peut aider. Quand est-ce qu'on pourrait avoir le temps de le faire ce plan-là ?

(...)

DG : Pour 2016, je trouve que c'est un bon objectif.

Travailleur 1 : Ouais, on va te le faire.

Resp : Mais l'hiver, s'il neige pas, c'est parfait.

DG : Si on est capable de le planifier. Mais si on est pas capable, on peut le reporter en 2017.

Travailleur 1 : Non, c'est bon.

Resp : Ça se fait en 2016 ça.

(...)

DG : Donc, ça, on pourrait le planifier.

L'absence du plan de signalisation influence la réalisation du travail. Pourtant, ce n'est pas un problème pour les travailleurs : la seule expertise suffit à faire face à cette situation. Ils n'ont pas besoin d'un plan. Cette situation leur offre même un certain pouvoir, puisque leur expertise est indispensable (« il faut qu'on nous garde »). Pour DG, cette difficulté dépasse la tâche d'inspection. L'absence d'un plan de signalisation est un enjeu de gestion du personnel (assurer le transfert des connaissances en cas de départ), de sécurité des usagers de la route et concerne les liens de la municipalité avec d'autres paliers de gouvernance. Tous ces enjeux sont propres au travail de gestion de DG. Elle les verbalise, et parvient à mobiliser les employés : le plan de signalisation n'est pas un outil qui remplace leur expertise, mais un outil nécessaire à la réalisation de la tâche de gestion. Les employés basculent ainsi d'un état de résistance (« pourquoi qu'on le ferait ? ») à un état de collaboration (« ça se fait en 2016 ça » ; « ouais on va te le faire »).

6.6.1.3 Une phase de co-construction d'un projet d'amélioration

Moment 7

DG : Quand est-ce qu'on pourrait avoir le temps de le faire ce plan-là ?

Travailleur 1 : L'hiver.

DG : L'hiver ?

Resp : L'hiver.

(...)

DG : Sauf que, quand c'est le meilleur moment ?

Resp : L'hiver, s'il neige pas, ça tombe mort.

(...)

DG : Ça serait quand que vous pensez... pendant l'hiver ?

Resp : Pendant les creux.

Travailleur 2 : *[montre l'hiver sur le calendrier]* Janvier, février.

DG : Janvier, février ? Ok.

Une fois la difficulté relevée et la solution déterminée, les employés et DG se mettent dans un mode conception. DG retourne dans une posture d'exploration. Par ses questions, elle cherche à déterminer avec les employés le meilleur moment pour réaliser la conception du plan de signalisation.

Moment 8

DG : Sauf que pour pas faire de doublons, est-ce que ça serait pas quand vous faites l'inspection des pancartes ?

Travailleur 2 : Non, parce que là, quand ça part là... *[fait référence à une lourde charge de travail]*

Resp : Là, faut que tu fasses une inspection, c'est en ligne, tous les rangs. Allez faire l'inspection, ça presse, puis on a d'autres choses à faire.

Travailleur 1 : Oh non. On a pas le temps de faire un plan.

Resp : *[désigne le post-it « tournée des chemins » qui est la première semaine d'avril]* C'est parce qu'on a pas le choix de la faire, parce que s'il manque des pancartes, ben là, c'est dangereux.

DG garde en tête ses enjeux de gestion et d'optimisation des ressources : la réalisation de ce plan, si elle est intégrée au travail qui est déjà réalisé, prendra moins de temps et sera plus efficiente (« pour ne pas faire de doublons »). Elle propose aux employés de faire le plan de signalisation lors de l'inspection. Mais cette proposition ne fonctionne pas : lorsque les employés font l'inspection, ils n'ont pas le temps de faire un plan. Le faire en même temps que l'inspection peut altérer la qualité du travail d'inspection, et ainsi, la sécurité des usagers de la route. Cette réponse des employés permet à DG

d'orienter sa décision. Ne pas savoir cela aurait pu la mener à prendre une décision stratégique qui « évite les doublons » et optimise les ressources, mais qui affecte la sécurité des usagers de la route.

Moment 9

Travailleur 1 : C'est pour ça, l'hiver, y'a juste à nous imprimer le réseau, puis là on fait des [*mime l'écriture des panneaux sur le réseau imprimé*]. On marque les pancartes. On part avec le pick up, ce sera pas trop long, mais faut prendre le temps de le faire.

(...)

Resp : Tu pognes un jour sans neige, et tu te dis que de telle heure à telle heure, faut que tu fasses des pancartes.

Travailleur 1 : Non, mais t'sais, on les imprime, on les pine, on les marque.

Resp : Voilà.

Travailleur 2 : T'sais, si on le fait rang par rang.

Travailleur 1 : C'est ça, on se fait un cartable.

Resp : Je les ai tous les dessins. Tu le pognes, tu colles dessus, clac.

La co-construction de la réponse passe aussi par la discussion entre les employés d'une façon de faire pour répondre au problème. Notons que ni DG ni E1 ou E2 n'animent cette discussion sur les moyens à mettre en place, ce qui démontre la capacité des employés à se projeter dans le futur et à concevoir sur mesure une solution à un problème qui dépasse leur situation de travail, puisqu'étant un enjeu de gestion.

6.6.2 Synthèse des résultats

À partir de l'analyse de l'ensemble des extraits, réalisée d'une manière similaire à l'analyse de l'extrait 2, deux constats peuvent être tirés :

1. Le dispositif de gestion agit en tant qu'espace de production du cadre de travail prescrit, puisqu'il permet la production d'une planification sensible au travail de chacun ;

2. Cette planification est produite de façon conjointe, puisque chacune des parties développe des activités pour la production de cette planification.

Concernant le premier constat, on repère deux types de production :

- Le cadre de travail prescrit. Cette planification servira de guide aux employés pour la réalisation de leur tâche (moment 2).
- Des projets d'amélioration des moyens et conditions de travail (moment 5).

Concernant le deuxième constat, différentes activités sont développées par les employés et la DG pour la production de la planification.

Parmi celles-ci, on trouve le *cadrage de la discussion* (DG et employés). Parfois, ce cadrage est opportuniste : un post-it traine, c'est lui qui détermine la suite de la planification (moment 1). D'autres fois, ce cadrage répond à un besoin spécifique. C'est l'exemple d'une employée du service administratif qui souhaite planifier d'abord la première paie de l'année, puisqu'elle est différente des autres et qu'elle détermine le positionnement d'autres prérequis (extrait 8).

On trouve également *l'exploration* (DG). Dans l'ensemble des extraits, la DG pose des questions pour que les employés verbalisent leur travail. Cette exploration a plusieurs visées :

- Découper l'objectif spécifique, ou le projet d'amélioration, en prérequis et les positionner dans le temps (voir moment 2, moment 3, moment 7) ;
- Identifier et diagnostiquer les difficultés potentielles du travail (moment 4) ;
- Favoriser la construction d'une solution qui y répond (moment 8).

La DG utilise plusieurs stratégies pour explorer. Elle le fait :

- En posant des questions ouvertes, offrant la possibilité aux employés de répondre librement (« sauf que, quand c'est le meilleur moment ? » - moment 7) ;
- En posant des questions suggestives, fermées, ou en mobilisant une hypothèse (« et comment vous faites pour savoir, à part dans votre souvenir » - moment 5) ;
- En s'appuyant sur ce que viennent de verbaliser les employés, en résumant, ou en reformulant (« donc, je comprends qu'il n'y a pas de plan de signalisation ? » - moment 5).

En réponse, les employés *verbalisent*. Bien souvent, cela dépasse la simple réponse à la question : ils verbalisent de nombreux éléments de leur activité. Ils sont ainsi capables d'aborder, par exemple :

- Le travail prescrit (la tâche, les exigences, les liens avec d'autres organismes, les impacts des décisions politiques, etc.) ;
- Les contraintes, ressources, difficultés du travail et la variabilité des situations rencontrées (moment 4)
- Les stratégies et arbitrages qu'ils réalisent (moment 2) ;
- Les enjeux de SST, de qualité du travail ou de la performance (moment 2).

La DG aussi *verbalise*, notamment lorsqu'elle souhaite expliquer aux employés les enjeux de son travail, ou les difficultés qu'elle rencontre (moment 6). Elle verbalise aussi son activité de travail, comme lorsque l'ergonome cherche à comprendre la façon dont elle réalise les appels d'offres, pour en identifier les prérequis (extrait 5). Se révèlent alors toutes les interactions qu'elle doit avoir avec les différents services pour produire l'appel d'offres.

On trouve également *l'analyse et le diagnostic*. En effet, la DG relève des imprécisions dans les propos des employés (moment 4 et 5). C'est aussi l'exemple d'une discussion sur l'identification des routes fissurées à réparer, et de celles à repaver. La DG relève une incohérence dans les propos du responsable : alors qu'il propose de faire l'appel d'offres pour les fissures en avril, il déclare ne savoir les routes à repaver qu'en mai. Or, on ne répare pas les fissures d'une route que l'on repave. Comment faire l'appel d'offres des fissures en avril, en ayant la connaissance des routes à paver en mai ? En analysant cette incohérence, le responsable en vient à verbaliser un savoir-faire de prudence : il sait quelles sont les routes à repaver dès l'automne précédent, mais préfère attendre pour prendre en compte les fissures qui apparaîtraient lors du dégel du printemps (extrait 5).

Finalement, on trouve *la conception de projets d'amélioration* (moment 8 et 9). Après avoir identifié un problème, chacun propose des solutions et celles-ci sont mises en débat jusqu'à ce qu'un consensus se dégage. Cependant, dans l'extrait 9, la DG impose au service incendie de trouver une solution au problème de la transmission de la saisie des heures de travail des pompiers volontaires au service administratif. La façon dont cette tâche est réalisée initialement engendre délais et retards pour le service administratif. Étant d'abord dans une posture de co-construction d'une solution avec les membres du service incendie, la DG se rend compte que les pompiers refusent de s'impliquer dans ce changement. Face à cela, elle utilise son pouvoir hiérarchique en imposant au service incendie la nécessité de changer ses pratiques, sans toutefois imposer la façon dont elles doivent changer.

6.7 Discussion

Les activités développées par la DG et les employés permettent la production conjointe d'une planification sensible au travail de chacun. La production est conjointe parce que les employés et la DG s'engagent dans un travail collectif en se questionnant, se répondant et en définissant et positionnant ensemble les prérequis sur le calendrier. Les employés verbalisent, guidés par les explorations de la DG, ce qui permet de développer un certain discours sur le travail. La DG intègre ce discours et guide la planification en fonction des informations que les employés remontent. Mais la DG aussi verbalise son travail, et explicite les représentations et enjeux qui parcourent son quotidien. Parfois, des « conflits » émergent : les participants identifient que les propos de chacun ne répondent pas aux mêmes enjeux ou objectifs. S'en suit alors une discussion pour dépasser ce statut de conflit et établir un compromis qui sera inséré dans la planification, ou dans un projet d'amélioration. Ainsi, ce temps du dispositif de gestion offre un temps de négociation, au sens de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997), qui débouche sur l'identification de conflits entre la logique managériale portée par la DG (les règles de contrôle) et la logique opérationnelle portée par les employés (les règles autonomes). Un compromis est élaboré collectivement et résultera en la production d'une planification conjointe et sensible au travail, qui pilotera la réalisation du travail à venir. Ce temps du dispositif de gestion permet ainsi la régulation conjointe.

Les activités que les employés mettent en place leur permettent d'influencer le cadre de travail prescrit dans lequel ils vont travailler. Cette participation active se joue lorsqu'ils répondent aux questions de la DG et verbalisent la complexité de leur travail, lui apportant ainsi un ensemble d'informations nécessaires à son travail de gestion. Mais les employés ont aussi la capacité d'influencer eux-mêmes leur prescription, en définissant les objectifs spécifiques et prérequis, en les positionnant dans le temps, en

exprimant les difficultés vécues et en concevant des projets d'amélioration. En cela, ils influencent leurs situations de travail. Les activités développées par les employés au sein du dispositif sont des activités métafonctionnelles (Falzon, 1994), c'est-à-dire, des activités qui ne sont pas orientées vers la « production immédiate, ou préparatoire à celle-ci », mais plutôt vers la « construction de connaissances ou d'outils (matériels ou cognitifs) destinée à une utilisation ultérieure éventuelle, et visant à faciliter l'exécution de la tâche ou à améliorer la performance ». Ces activités métafonctionnelles représentent un pas de côté sur l'activité de production : c'est le développement d'une approche réflexive sur son travail.

La capacité à transformer leur travail, et l'organisation de celui-ci se joue dans le fait qu'ils peuvent « influencer les processus qui configurent durablement les situations de travail », ce qui constitue un développement de leur « pouvoir d'agir » (Coutarel et coll., 2015). Le pouvoir d'agir s'associe positivement avec la santé au travail (Clot, 2010). En effet, pour Canguilhem (2013), la santé se définit comme la capacité de l'individu à transformer son environnement. À travers la capacité des employés, au sein de ce temps de planification, d'influencer leur travail ainsi que son organisation, c'est leur pouvoir d'agir qui est développé.

Si les travailleurs sont capables d'influencer leur travail et son organisation, quel est donc le rôle du gestionnaire ? La DG ne conçoit pas seule le cadre prescrit de travail des équipes qu'elle encadre. C'est plutôt, comme nous l'avons montré, le résultat d'un travail collectif. Nous pensons plutôt qu'elle favorise le fait que le cadre de travail prescrit puisse se produire conjointement. Pour ce faire, elle :

- met les employés en capacité de développer leur activité métafonctionnelle, notamment en se mettant dans des postures exploratoires ;
- présente et porte les enjeux de gestion, ainsi que les projets du conseil municipal, sans pour autant les imposer de fait ;

- participe à l'identification de conflits et à l'élaboration de compromis, et mobilise les employés pour le faire.

Ainsi, le travail du gestionnaire ne se joue pas dans une activité solitaire de production du cadre de travail prescrit. Il réside plutôt (1) dans la mise en place de structures offrant les conditions nécessaires aux employés pour développer un discours sur le travail, (2) dans la participation à son analyse et sa mise en débat afin d'identifier les conflits entre règles de contrôle et règles autonomes, et (3) dans la participation à l'élaboration conjointe de compromis qui résulteront en la production du cadre de travail prescrit. Nous pensons que ce constat résonne avec la notion de « management subsidiaire » (Merceron, 2016). Un tel management se différencie de l'approche classique du management, portée par les fameux principes fayoliens ou tayloriens, sans pour autant se confondre avec les approches participatives de la gestion, qui ne remettent pas en cause la question de l'autorité et n'offrent pas aux employés une réelle possibilité de développer leur pouvoir d'agir (*ibid.*).

Pour finir cette discussion, nous souhaitons préciser quelques points concernant le dispositif global que nous n'avons que succinctement abordé dans le présent article. Un tel dispositif de gestion ne peut être efficace que s'il outille les participants avec un instrument qui joue le rôle « d'objet intermédiaire » (ici l'outil-calendrier), à savoir qu'il permet de faciliter la transformation mutuelle des connaissances de chacun des acteurs qui interagissent entre eux à travers l'objet, notamment en objectivant les paroles de chacun sur le travail des uns et des autres (Broberg et coll., 2011). Nous avons pu voir cela à travers l'utilisation des post-its par les différents participants. Le positionnement d'un post-it à un endroit particulier permet de le combiner aux autres post-its présents à cet endroit, et d'ouvrir la réflexion, par exemple, sur la faisabilité d'une telle tâche à un tel moment. Cela nous amène toutefois à faire une distinction importante : le travail que les participants verbalisent n'est pas l'équivalent du travail

réel en situation. À l'instar de Van Belleghem (2016), nous pensons qu'il est important, dans un tel dispositif, de distinguer quatre activités : l'activité cible (celle à laquelle il est fait référence par celui qui s'exprime), l'activité de convocation (celle qu'il déploie pour convoquer l'activité cible), l'activité convoquée (celle que le sujet arrive à mettre en mot et qui est relative à l'activité cible) et l'activité dialogique (celle qui est faite dans la discussion engagée entre les autres et lui). Cette distinction est fondamentale, car ce n'est pas le travail réel qui est discuté. Ce sont plutôt des représentations du travail réel qui sont élaborées et échangées par les participants, au sein d'une activité de convocation et d'un travail collectif de discussion, ceci permettant la création de mondes communs (Béguin, 2013). Ces représentations sont dépendantes des conditions de la discussion, en fonction des outils, des caractéristiques de l'espace-temps où la discussion prend lieu, etc., d'où l'importance de concevoir un objet intermédiaire adapté et malléable.

Face à cela, il est alors fondamental de pérenniser un tel temps de planification. Nous avons ciblé spécifiquement un temps qui prend place au sein d'une phase annuelle de planification. Ce temps permet la production d'une planification conjointe sensible au travail de tous, en d'autres termes, une régulation conjointe. Mais cette régulation conjointe annuelle ne suffit pas, au regard des innombrables événements et imprévus qui se dérouleront durant l'année et qui viendront la rendre obsolète. C'est pourquoi le dispositif prévoit aussi un mécanisme de régulation conjointe hebdomadaire (la phase de suivi), plus « chaud » dans le sens où il se rapproche des situations de travail (de Terssac et Lompré, 2002). Augmenter le pouvoir d'agir des employés ne peut pas se faire qu'une seule fois par an, à travers une planification annuelle, car comme l'ont montré Mintzberg et Lampel (1999), entre ce que l'on a planifié délibérément et ce qui est réalisé effectivement, il y a toujours un écart et un ensemble de réalisations émergentes. Les régulations conjointes doivent pouvoir se faire aussi dans le quotidien, il faut donc concevoir un dispositif de gestion qui le permette.

6.8 Conclusion

Nous pensons qu'un tel dispositif offre la marge de manœuvre nécessaire aux gestionnaires pour qu'ils puissent développer et animer des discussions sur le travail et ainsi favoriser la régulation conjointe. Nous l'avons montré à partir d'un accent sur un temps spécifique de ce dispositif, celui de la planification annuelle. Cependant, cela nécessite de prendre en compte plusieurs éléments :

- Il faut que les gestionnaires soient en capacité de participer au développement de l'activité métafonctionnelle des employés. Pour cela, il faut qu'ils développent des habiletés, notamment d'écoute et d'analyse, et des connaissances sur le rapport entre travail prescrit et travail réel. Ce sont des enjeux de formation qui interrogent tous les programmes de management et écoles de gestion ;
- Il faut qu'une relation de confiance s'établisse entre les employés et leur encadrement (Van Belleghem, 2015). La confiance est nécessaire pour « structurer l'action collective », pour favoriser le développement d'un discours sur le travail et pour que des conflits soient identifiés, débattus et régulés ;
- Il faut s'engager dans une redistribution du pouvoir au sein de l'organisation. Un tel dispositif ne peut fonctionner que s'il s'appuie sur le principe de subsidiarité, et qu'il fait partie d'un effort global de remise en cause du fonctionnement traditionnel de l'organisation.
- Il faut accepter l'incertitude du travail. Le gestionnaire, ou qui que ce soit, ne pourra jamais le maîtriser, car il relève intrinsèquement de la mobilisation de la subjectivité des individus et de l'intersubjectivité collective qui prennent part aux situations de travail. Il faut plutôt donner les moyens (matériels, temporels, en termes de compétences, etc.) aux employés d'exprimer les difficultés qu'ils

rencontrent et de les dépasser collectivement. Le travail ne se maîtrise pas, il se gère.

CHAPITRE VII

ARTICLE 3 – DU TRAVAIL RÉEL À LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE : L'APPORT D'UN DISPOSITIF DE GESTION PAR LA RÉGULATION CONJOINTE

Martin Chadoin, Henriette Bilodeau, Nicole Vézina

Cet article a été soumis dans la revue Relations Industrielles et est en cours de révision.

7.1 Résumé

La stratégie d'entreprise se définit comme le plan de la direction pour atteindre les objectifs qu'elle fixe. On remarque un écart entre ce plan et ce qui sera réellement réalisé. Parfois, le plan ne correspond pas à la capacité réelle de production des employés. D'autres fois, des imprévus viennent perturber sa mise en œuvre et provoquent son ajustement. C'est parce que la direction n'appréhende pas suffisamment le réel qu'elle ne peut pas définir et ajuster convenablement son plan. Le monitoring, qui articule le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie, se fait à partir d'indicateurs de performance qui offrent une vision axée sur le résultat produit et la performance financière. Les gestionnaires, qui utilisent ces indicateurs,

sont soumis à une double pression : assurer l'atteinte des objectifs fixés aux équipes de travail et soutenir ces dernières dans la gestion des difficultés du quotidien. Les gestionnaires passent de plus en plus de temps à gérer ces indicateurs, ce qui les éloigne des difficultés des employés et leur empêche de les communiquer à la haute direction pour ajustement. Comment pallier cet éloignement ? Une évolution du management est proposée : mettre en discussion le travail réel et les difficultés que vivent les employés au quotidien, au sein d'un dispositif de gestion par la discussion. Comment un tel dispositif pourrait-il structurer les contributions des différents membres d'une organisation à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ? À partir de l'analyse des données issues d'une recherche intervention dans une municipalité, où les auteurs ont contribué à la conception et l'implantation d'un tel dispositif, cet article montrera qu'il permet de faire converger les orientations stratégiques formulées par les élus et le travail réel des employés, à travers les activités de pilotage et d'animation réalisées par la directrice générale.

Mots-clés : gestion ; ergonomie ; travail réel ; stratégie d'entreprise ; recherche intervention

7.2 Introduction et problématique

Traditionnellement, la stratégie d'entreprise se définit comme le plan de la direction pour atteindre les objectifs qu'elle fixe (Mintzberg et Waters, 1985). L'élaboration de la stratégie est séquentielle : la direction définit les orientations ; le management intermédiaire les opérationnalise ; le management de proximité et les employés les réalisent (Ansoff, 1965). Il est reconnu qu'il y a généralement un écart entre les orientations de la haute direction et ce qui sera réalisé sur le terrain (Mintzberg et

Lampel, 1999 ; Cinq-Mars et Fortin, 1999). Des orientations stratégiques émergent, fruits de l'activité de gestionnaires intermédiaires, tandis que d'autres orientations stratégiques initiales sont abandonnées. Plusieurs raisons expliquent cet écart : (1) les orientations stratégiques ne correspondent pas à la capacité réelle de production des employés ou (2) des imprévus viennent perturber leur mise en œuvre et provoquent leur ajustement (St-Vincent et coll., 2011). Dans les deux cas, c'est parce que la direction n'appréhende pas suffisamment l'implantation en contexte réel qu'elle ne peut pas définir et ajuster convenablement ses orientations stratégiques (Suarez-Thomas et coll., 2016). En effet, le monitoring qui articule les différents niveaux d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie se fait à partir d'indicateurs de performance qui n'offrent qu'une vision limitée de ce qui se déroule réellement, souvent axée sur le résultat produit et la performance financière (Boussard, 2008 ; De Vaujany, 2006). Dès lors, nous tirons deux constats :

- Chacune des parties prenantes de l'organisation participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie (Vogler et Rouzies, 2006) en fonction des situations particulières dans lesquelles elles se trouvent. Ainsi, pour comprendre leurs contributions, il revient d'étudier la stratégie d'entreprise comme une pratique quotidienne située (Golsorkhi, 2006 ; Rouleau, 2005) ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise ne sont pas des processus linéaires et séquentiels. Le « réel » vient perturber le plan fixé par la direction. L'enjeu est alors de pouvoir l'appréhender pour ajuster la stratégie en continu.

Les gestionnaires intermédiaires et de proximité sont soumis à une double pression. D'une part, ils doivent assurer l'atteinte des objectifs³⁶ fixés aux équipes de travail. De l'autre, ils doivent pouvoir soutenir ces dernières dans la gestion des difficultés survenant au quotidien (Mispelblom Beyer, 2010). Les évolutions contemporaines du monde du travail aspirent les gestionnaires vers une activité de monitoring, afin de contrôler la bonne réalisation de la stratégie à travers l'utilisation d'indicateurs de performance et de gestion (Boussard, 2008). Ils passent de plus en plus de temps dans leurs bureaux à remplir ces indicateurs, plutôt qu'à être au contact de leurs équipes (Detchessahar et Grévin, 2009). Les gestionnaires perdent donc leur capacité d'accompagner les employés dans l'expression des difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail, et ne peuvent les soutenir (Detchessahar, 2011). Les difficultés d'appréhension du réel se jouent dans ce travail empêché des gestionnaires (Detchessahar et Minguet, 2012). Dès lors, comment y pallier ?

Une évolution du management vers la discussion est proposée (Detchessahar, 2011 ; Suarez-Thomas, 2016). Elle s'axe sur la mise en discussion du travail réel et des difficultés que les employés vivent au quotidien, au sein d'espaces structurés et structurants qui permettent la transformation en favorisant un équilibre entre les enjeux de performance organisationnelle et de santé au travail (Petit et coll., 2011). Comment un tel dispositif pourrait-il structurer les contributions des différents membres d'une organisation à l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie ?

Pour répondre à cette question, notre article présentera, les notions relatives à la stratégie d'entreprise, au travail réel et au management par la discussion. Ensuite, il présentera le cadre méthodologique retenu : une recherche-intervention dans une

³⁶ qui représentent la forme opérationnalisée de la stratégie d'entreprise

municipalité québécoise où un dispositif de gestion par la discussion a été implanté. Finalement, il en présentera et discutera les résultats qui montreront comment un tel dispositif de gestion par la discussion structure et articule les contributions des différents acteurs de l'organisation dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie.

7.3 Cadre théorique

7.3.1 La stratégie d'entreprise, une pratique quotidienne

Le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie d'entreprise s'établit dans une relation entre trois niveaux (Ansoff, 1965) : le stratégique, où la haute direction détermine l'orientation générale de l'organisation en choisissant les objectifs à atteindre ; le tactique, où le management intermédiaire organise les moyens et adapte la structure en fonction des objectifs stratégiques ; le niveau opérationnel où le management de proximité et les employés travaillent au quotidien à l'atteinte des objectifs. À chacune de ces étapes, des objectifs locaux sont fixés, et des dispositifs de contrôle sont mis en place afin de mesurer la concordance des résultats (Drucker, 1975). Les indicateurs mis en place pour mesurer sont généralement porteurs d'une vision rationalisée et quantitative du phénomène qu'ils ciblent, parce qu'axés sur les résultats produits par le travail (Boussard, 2008 ; De Vaujany, 2006). Mais, en mettant l'accent sur les résultats, les indicateurs ne permettent pas de révéler ce qui est vraiment fait pour atteindre la performance visée (Dujarier, 2010).

D'ailleurs, on constate qu'entre la stratégie élaborée par la direction, et ce qui est réellement fait sur le terrain, il y a un écart (Cinq-Mars et Fortin, 1999 ; Mintzberg et Lampel, 1999). Cet écart est lié aux impacts qu'a le réel sur le plan, prescrit, dont s'est dotée l'organisation à travers le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la

stratégie : des imprévus obligent l'ajustement des moyens à allouer pour atteindre l'objectif stratégique (Zarifian, 1995), qui est construit à partir d'une vision préconçue du travail et ne correspond jamais strictement aux situations de travail réelles.

Plutôt que de voir dans cet écart un échec de la planification stratégique, nous proposons d'y voir le résultat du travail réel des acteurs qui ajustent leur activité en fonction des imprévus et des configurations singulières des situations de travail (Hubault, 2004). En effet, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie se font au sein de « situations de gestion » (Schmitt et coll., 2011), qui correspondent à la réunion d'acteurs pour l'accomplissement « dans un temps déterminé d'une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990 ; p.2), et résultent de l'intégration d'activités discursives menées entre les différents acteurs (Golsorkhi, 2006 ; Rouleau, 2005). S'intéresser aux étapes d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie nécessite donc de porter un regard sur le travail réel des participants qui y contribuent, peu importe leur place dans la « chaîne stratégique » que composent les gestionnaires, les cadres de proximité et les travailleurs (Vogler et Rouzies, 2006).

7.3.2 Le travail réel

Plutôt que d'exécuter passivement le travail prescrit conçu par un gestionnaire, le travailleur « agit » au sein d'une situation toujours singulière, pleine d'imprévus. Il lui revient de les gérer pour atteindre les objectifs de production en développant des façons de faire toujours singulières. C'est ce que les ergonomes nomment « activité de travail » (St-Vincent et coll., 2011) : il y a toujours un écart entre le travail prescrit et l'activité de travail. Le premier correspond à ce que l'on demande au travailleur de faire et la deuxième à ce que les hommes et les femmes font réellement pour faire face aux imprévus que le travail prescrit ne permet pas de gérer (Hubault et coll., 1996).

Pour pouvoir produire, et atteindre les objectifs fixés par l'organisation, les travailleurs « régulent » leur activité en fonction de ces imprévus (Leplat, 2006). Mais cette régulation ne se fait pas que sur une base individuelle : les équipes de travail et leurs gestionnaires de proximité s'engagent dans un « travail d'organisation » (de Terssac, 2011), où ils identifient les tensions et fabriquent des compromis, favorisant l'atteinte des objectifs prescrits et le développement de la santé des équipes de travail (Detchessahar, 2013). C'est ce travail d'organisation qui est mis à mal par l'aspiration des gestionnaires vers l'activité de monitoring (ibid.) : si les gestionnaires n'ont pas la capacité d'appréhender le travail réel autrement que par les indicateurs de performance qu'ils remplissent, ils ne percevront pas les difficultés que les employés rencontrent. Ils ne pourront donc pas les accompagner à la gestion de celles-ci, et ne pourront pas prévenir l'apparition de problèmes de performance et d'atteintes possibles à la santé des équipes de travail. La proposition du management par la discussion est de remettre au centre du système de gestion le travail d'organisation, à travers la mise en place « d'espaces de discussion du travail » (ibid.).

7.3.3 Les espaces de discussion sur le travail

Ces espaces sont constitués de deux éléments : l'espace et la discussion. L'espace fait référence à un lieu, des outils et des dispositifs qui sont mobilisés, ainsi que des savoirs, des expertises et des savoir-faire portés par les participants à l'espace (Detchessahar, 2013). La discussion définit le type de communication qui se déroule dans ces espaces. C'est une activité dialogique : les employés et les gestionnaires confrontent les logiques dans lesquelles ils s'inscrivent (le travail réel pour les employés ; la gestion et le travail prescrit pour le gestionnaire), en verbalisant chacun leur activité de travail et les difficultés qu'ils rencontrent, et en diffusant le produit de cette activité jusqu'au niveau hiérarchique pertinent pour l'action (Detchessahar, 2011). Cette activité dialogique permet l'élaboration de compromis, une « régulation conjointe » au sens de la théorie

de la régulation sociale (Reynaud, 1997), et favorise ainsi la transformation des situations de travail problématiques pour l'atteinte des objectifs de production et le développement de la santé (Rocha et coll., 2017).

Ces espaces de discussion ont une fonction politique, et sont conçus sur le principe de « subsidiarité » : la prise de décision doit se faire au niveau pertinent le plus bas de l'organisation (Dugué et Petit., 2014). Ainsi, une organisation doit comporter plusieurs espaces de discussion, articulés les uns aux autres.

Ces espaces de discussion, leur structure et les activités qui s'y développent, constituent un « dispositif de gestion capacitant » en tant qu'« intégration d'outils et d'acteurs dans le respect des règles de gestion et des situations de travail multiples et singulières, pour favoriser le « travail bien fait », facteur du succès de la stratégie et condition du développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'organisation » (Suarez-Thomas, 2016).

Ainsi, un dispositif de gestion par la discussion du travail permet une meilleure appréhension du réel pour la transformation des situations de travail. Du même coup, comment celui-ci peut-il permettre l'élaboration et l'ajustement continu de la stratégie d'entreprise ?

7.4 Questions de recherche

Pour apporter une réponse à ce questionnement, nous nous baserons sur une recherche intervention dont l'analyse visera à répondre à ces deux questions :

- (1) En quoi ce dispositif permet-il une meilleure appréhension du réel ?

- (2) En quoi ce dispositif influence-t-il l'élaboration et l'ajustement continu de la stratégie d'entreprise ?

7.5 Cadre méthodologique

7.5.1 Présentation de la recherche intervention

Les données ont été recueillies lors d'une recherche-intervention menée dans une municipalité québécoise. Ce devis méthodologique est pertinent pour s'intéresser aux objets qui « ne peuvent être ni confinés, ni manipulés, ni même naturalisés » (Moison, 2010). Elle permet la production de connaissances scientifiques et utiles à l'action, dans une logique transformative (David, 2012).

La recherche-intervention dont nous allons parler ici correspond à la conception et l'implantation d'un dispositif de gestion par la discussion au sein d'une municipalité québécoise d'environ 2000 habitants. Ce dispositif est construit par deux consultants ergonomes, co-auteurs de cet article, ainsi que les acteurs de la municipalité. La recherche intervention a duré d'octobre 2014 à mai 2017, et se schématise comme suit :

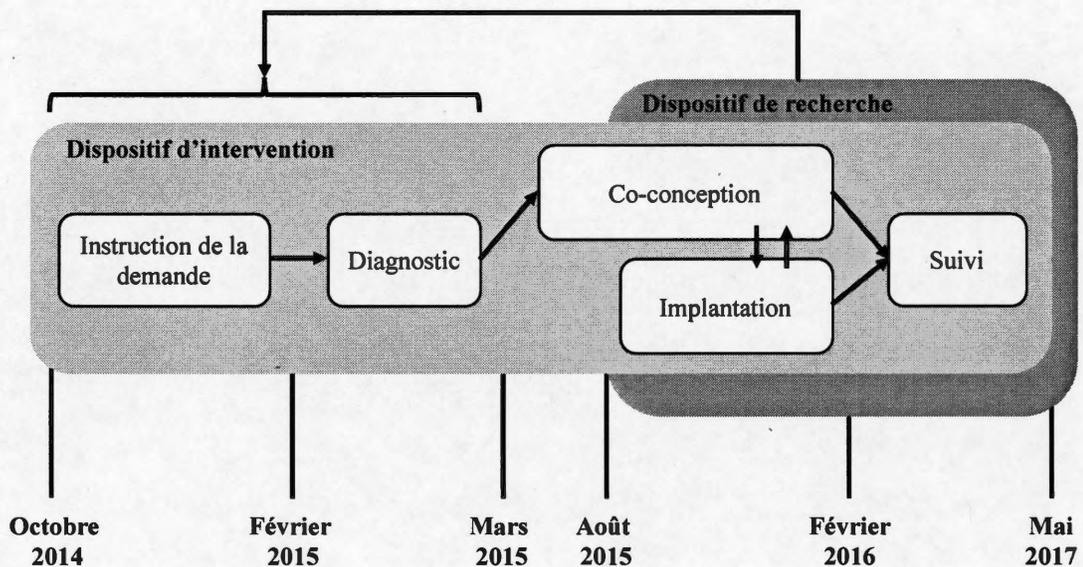


Figure 7-1 Modélisation du dispositif de recherche intervention

En octobre 2014, une volonté de changement anime les élus et la directrice générale (DG), tous nouvellement en poste. Les premiers souhaitent faire de la municipalité un instrument de l'implication des citoyens et des employés ; la deuxième relève des difficultés dans son travail de gestion et souhaite clarifier les modes de fonctionnement interne. Ces difficultés entraînent des délais dans la livraison des projets issus des orientations politiques, ainsi que des problèmes dans les travaux découlant de la réglementation. Lors d'un congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie, la DG et les ergonomes se rencontrent, et ces derniers décident de développer une proposition commerciale d'accompagnement³⁷.

³⁷ Notons que cette intervention se transformera officiellement en Août 2015 en recherche intervention

Les ergonomes consultants proposent de développer un dispositif de gestion par la discussion, afin d'identifier les freins et les clés de succès dans la gestion de ces projets et travaux. Pour cela, ils définissent une intervention en trois temps : (1) la réalisation d'un diagnostic organisationnel ; (2) la co-conception d'un dispositif de gestion par la discussion à travers des groupes de travail participatifs ; (3) l'implantation et le suivi du dispositif.

En octobre 2014, la municipalité se compose :

- De six élus municipaux, en poste depuis environ un an ;
- D'une DG, en poste depuis environ un an ;
- D'un Service administratif où travaillent deux employées temps partiel (environ un an d'expérience chacune), se partageant les tâches de service aux citoyens et de gestion administrative ;
- D'un Service des travaux publics et urbanisme où travaillent un responsable (10 ans d'expérience), un journalier temps plein (6 ans d'expérience) et un journalier temps partiel (3 ans d'expérience) ;
- D'un Service des loisirs, où travaillent un agent de développement temps partiel (un an d'expérience) ;
- D'un Service incendie, où travaillent un responsable (30 ans d'expérience), un adjoint administratif temps partiel (3 ans d'expérience - ressource partagée avec le Service des travaux publics).

7.5.2 Données et analyses

Les données que nous utilisons dans le cadre de cette étude ont été recueillies tout au long de la recherche intervention. Elles sont de différents types et ont été recueillies en accord avec le principe d'inachèvement nécessaire à toute recherche intervention (David, 2012) : nous avons fait preuve d'opportunisme au regard des situations rencontrées et avons dû modifier à plusieurs reprises notre plan méthodologique initial au gré des opportunités et des limites de l'intervention. Ces données sont présentées au Tableau 7-1 ci-dessous.

Tableau 7-1 Présentation des données collectées

Type de données	Description
<p>Documents et traces de l'intervention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - documents produits par la DG pour présenter la demande de l'intervention (octobre 2014) - proposition commerciale des consultants (décembre 2014) - diagnostic réalisé par les consultants (mars 2015) - cahiers des charges des groupes de travail (avril 2015) - traces produites lors des groupes de travail (mai 2015) - échanges courriels entre le maire, la DG et les ergonomes (d'octobre 2014 à mars 2017) - <i>outil-calendrier</i> version papier (octobre 2015) - <i>outil-calendrier</i> version numérique (de janvier 2016 à mars 2017 - 5 versions différentes)
<p>Journal de bord</p>	<p>Journal de bord rempli par le chercheur après chaque interaction avec le milieu.</p>
<p>Observations non participantes de rencontres collectives</p>	<p>Comité de gestion rassemblant DG et employés. Ce comité se tient mensuellement et a pour objectif de faire le point sur l'avancée des travaux et des projets. Ce comité de gestion est en parallèle du dispositif de gestion présenté dans l'article (Janvier 2016 - 2h40)</p> <p>Rencontre de préparation de la séance publique du conseil municipal (Janvier 2016 - 2h30 ; Février 2016 - 2h15)</p>

	Rencontre de planification annuelle : une rencontre de 3h par service (Octobre 2016 - 12h)
Observations participantes de rencontres collectives	Rencontre de planification annuelle : une rencontre de 3h par service (Octobre 2015 - 12h)
	Rencontre entre la DG et le maire (novembre 2015 - 3h)
	Rencontre de mise en commun (décembre 2015 - 1h30; novembre 2016 - 1h45)
	Rencontre avec le conseil municipal (octobre 2015 - 1h15)
	Rencontre de remplissage de l’outil avec la DG (octobre 2015 - 3h10)
Entrevues individuelles	Rencontre avec la DG (octobre 2015 - 1h30 ; octobre 2015 - 30 minutes ; janvier 2016 - 1h25 ; septembre 2016 - 3h ; avril 2017 - 50 minutes)
Entrevues collectives	Rencontre bilan avec les élus (avril 2017 - 1h20)

Ces données ont été enregistrées en audio ou en vidéo, ce qui représente environ 55 heures de matériel. Le matériel a été retranscrit et un codage thématique a été réalisé à partir de différents thèmes et sous-thèmes, présentés dans le Tableau 7-2.

Tableau 7-2 Présentation des thèmes, sous-thèmes et extraits

Thèmes	Sous-thèmes	Exemple d’extraits
Activité de travail de la DG et ses difficultés	Liens entre la DG et les employés	« Un employé qui va prendre un peu plus de place qu’un autre va faire en sorte que ça m’oblige pour la réalisation de son travail à me concentrer davantage sur son service, au détriment du temps que je pourrais consacrer à d’autres services ». (DG)

	Utilisation du dispositif par la DG	« Moi, je dois toujours avoir une vue d'ensemble, j'ai toujours des questions, j'ai des fournisseurs qui vont m'appeler, j'ai des élus qui vont m'appeler. Je vais l'utiliser en réunion de gestion. On va s'assurer que chacun a mis l'information pertinente. Ça va venir moduler les discussions, les problématiques ». (DG)
	Invisibilité du travail de la DG	« Si j'ai, pour un même projet, un rapport, des rencontres quotidiennes où il y a des choses qui sont prises en note, et environ une trentaine de courriels de suivi... et bien, j'ai mis beaucoup plus de temps que ce qu'il fallait. Ça, le conseil ne le sait pas, ne le voit pas » (DG)
	Liens entre la DG et le conseil	« Bon c'est certain que le conseil me demande de faire des comptes rendus. Après ça, on a des discussions, on fait juste relever ce qui a fonctionné, moins bien fonctionné, comment qu'on va réparer, on donne les points forts, les points faibles, on explique » (DG)
Activité de travail des employés et leurs difficultés	Travail des services et frustrations	« Mon feeling, c'est que j'ai l'impression d'être une abeille qui butine sur des fleurs, une shot sur chaque, mais qui en finit pas une » (resp.)
	Utilisation du dispositif par les services	« Mais même si on planifie de manière exemplaire, et que tout est écrit, un moment donné l'ouvrage va nous rattraper pareil. C'est bien beau de l'écrire à faire, mais on aura pas le temps de le faire » (resp.)
	Liens entre les employés et le conseil municipal	« On a les travaux obligatoires découlant de la sécurité. Puis là, les élus, ils viennent injecter de projets là-dedans qui sont pas les priorités et qui nous empêchent d'avancer dans les obligatoires ». (travailleur)

Activité de travail du conseil municipal et leurs difficultés	Utilisation et représentations du dispositif par le conseil municipal	<i>« Si on a un projet, et qu'on voit dans le dispositif que c'est pas possible, et qu'on se fait expliquer pourquoi, c'est là qu'on dit pas « on va-tu arriver avec une idée puis ça va bouleverser tout le monde? ». Ils sont capables de nous l'expliquer. Je pense que c'est cela l'outil ». (maire)</i>
	Ancienne pratique du conseil	<i>« On a beau prendre des décisions, mais des fois, on a pas les détails ». (élue)</i>
Le dispositif et son potentiel		<i>« L'outil va nous permettre de voir « oups, là, il y a quelque chose qui se passe ». (maire)</i>
Les apports de la démarche d'intervention et du dispositif		<i>« Moi je vois une différence avec avant, puis là. Un conseiller a pas d'affaire à aller dire au travailleur qu'il fait pas bien sa job, ou qu'ils fait bien sa job, ou comment faire sa job, ou que faire. Ça c'est une différence importante avec le dispositif » (élu)</i>

Nous allons maintenant présenter les résultats des analyses de ces extraits en trois temps :

- (1) Le diagnostic organisationnel dressé par les ergonomes avant l'implantation du dispositif ;
- (2) La description du dispositif implanté ;
- (3) La présentation des effets produits par le dispositif.

7.6 Résultats

7.6.1 Diagnostic organisationnel

Les employés rencontrent des difficultés à tenir de front les travaux découlant de la réglementation, pour le service aux citoyens (la taxation, l'entretien de la voirie, etc.), et le développement et la réalisation des projets issus des orientations politiques des élus (le développement d'un nouveau quartier résidentiel, d'un système municipal de biométhanisation, etc.). De plus, ils n'arrivent pas à faire reconnaître auprès de la directrice générale (DG) et des élus leurs besoins dans la réalisation de leur travail. Les exemples des Service administratif et Service des travaux publics et urbanisme illustrent bien cette situation.

Le Service administratif rencontre des difficultés dans la réalisation des tâches administratives. Les dossiers contiennent des erreurs, les logiciels sont mal configurés et la tenue des archives est déficiente. Les employées n'ont pas de visibilité globale sur l'ampleur réelle des problèmes, les découvrent et les règlent au cas par cas, empêchant la planification du travail à long terme et engendrant de nombreux délais.

Le Service travaux publics et urbanisme a une forte expertise, les employés sont autonomes. La qualité du travail est satisfaisante, les délais sont respectés. Cependant, comme il n'existe pas de structure formelle de planification, ils éprouvent des difficultés à tenir de front les travaux règlementaires et les projets politiques. Aussi, ils n'arrivent pas à faire reconnaître les besoins qu'ils ont pour bien faire leur travail. C'est l'exemple de l'achat du camion permettant de faire les tâches d'asphaltage. Le responsable du service discute avec deux élus, de façon informelle, de la nécessité d'investir dans un nouveau camion. Comme leurs tâches d'asphaltage nécessitent d'entrer et sortir fréquemment du camion, et que le garage n'est pas grand, le responsable recommande l'achat d'un camion bas, facilitant l'entrée et la sortie, au nez

plat, facilitant son stationnement dans le garage. C'est pourtant un camion assez haut, au nez allongé, qui sera acheté plus tard par les élus. Cette décision, en plus d'entraîner la frustration du responsable, entraîne des enjeux d'usure du matériel, stationné à l'extérieur, et de santé au travail, exposant les employés à des risques de chutes et de blessures lors des entrées et sorties fréquentes du camion.

La situation dans les services entraîne un basculement de la DG : d'une posture de gestion, elle bascule vers une posture de production, particulièrement auprès du Service administratif. Elle endosse certaines tâches des employées afin de les soulager. Ce basculement l'éloigne des autres services, limitant ainsi sa visibilité sur leur travail et les difficultés qu'ils rencontrent, la contraint dans la réalisation des tâches dont elle a la responsabilité, ainsi que dans l'organisation des projets issus des orientations politiques du conseil municipal. De ce fait : (1) elle intensifie son travail, fait des heures supplémentaires et ne prend pas ses vacances, ou les interrompt pour venir faire du travail de production ; (2) elle rencontre des difficultés dans l'identification des erreurs dans les projets, provoquant parfois des modifications tardives pouvant engendrer des délais et des frais ; (3) elle fait appel à des chargés de projet, afin qu'ils assument les tâches de développement des projets politiques, engendrant des coûts supplémentaires ; (4) elle perd de la visibilité sur le travail des employés et les difficultés qu'ils rencontrent, et ne peut les communiquer aux élus.

En raison du basculement de la DG, les élus n'obtiennent pas toute l'information nécessaire à leur prise de décision, ce qui contraint leur activité de priorisation des projets à développer. C'est ce que montre l'extrait suivant : les élus témoignent de leur incapacité à prioriser entre un projet d'amélioration des processus de travail des services (le plan de signalisation) et d'autres projets issus des orientations politiques.

DG : Juste pour être certaine, vous ne considérez pas que la réalisation du plan de signalisation [soit prioritaire]. On l'enlève des priorités annuelles ?
Élue 1 : Ben on le sait pas.

Élu 2 : Avant, il faut faire les trottoirs.

Élue 3 : C'est en sachant [la charge de travail des employés] qu'on va pouvoir prioriser.

Maire : Ouais, parce que là, c'est difficile. On le sait pas. On a le CMR³⁸ [à rénover], le développement résidentiel, c'est dur pour nous autres de dire ce qui est plus important.

Élue 3 : Tout est important là-dedans !

Élu 1 : Regarde le CMR, on a même pas les plans qu'on voudrait que les travaux soient finis pour décembre (...). C'est là [qu'en ayant l'information sur la charge de travail des employés], on [verrait] que notre projet est pas réalisable, on [le reporterait] de deux mois pour pas se planter.

Pour faire face à ce manque d'information sur le travail des employés, les élus développent des discussions techniques, qui sont du ressort des services. C'est l'exemple d'une discussion qui n'était pas à l'ordre du jour, observée lors d'une rencontre de préparation de la séance publique du conseil. Les élus discutaient de la réfection d'un pont qui, selon les plaintes d'un citoyen, n'est pas assez large pour les machines agricoles. Pendant plusieurs minutes, les élus se montrent des photos, dessinent au tableau des schémas du pont, expliquent et analysent les erreurs de conception qu'ils entrevoient et proposent des solutions. Au bout de 25 minutes de discussion (dans une rencontre de 2h30, avec 15 points à l'ordre du jour, dont la discussion de la priorisation des orientations politiques de l'année suivante), la DG propose de reporter ce point, afin qu'elle puisse préparer toute l'information nécessaire pour une bonne compréhension du dossier. Nous apprendrons, lors d'une rencontre entre les employés et la DG, que le responsable du Service des travaux publics et urbanisme, en charge du dossier, sait que le pont ne laisse pas passer les machines agricoles, que ce n'est pas un défaut de conception, au contraire, puisque la taille du

³⁸ Centre Multi-Récréatif

pont est dictée par les normes réglementaires. Les élus, eux, n'ont pas cette information et gaspillent du temps précieux à imaginer des solutions opérationnelles.

À partir de ces trois constats, les consultants dressent un diagnostic : parce que les employés n'ont pas la capacité de planifier leur travail sur le long terme ni de faire reconnaître leurs besoins et que la DG bascule dans une posture de production au détriment de sa posture de gestion, les élus rencontrent des difficultés à appréhender le réel, ce qui est pourtant nécessaire à leur activité de priorisation des projets issus de leurs orientations politiques.

7.6.2 L'implantation d'un dispositif de gestion par la discussion

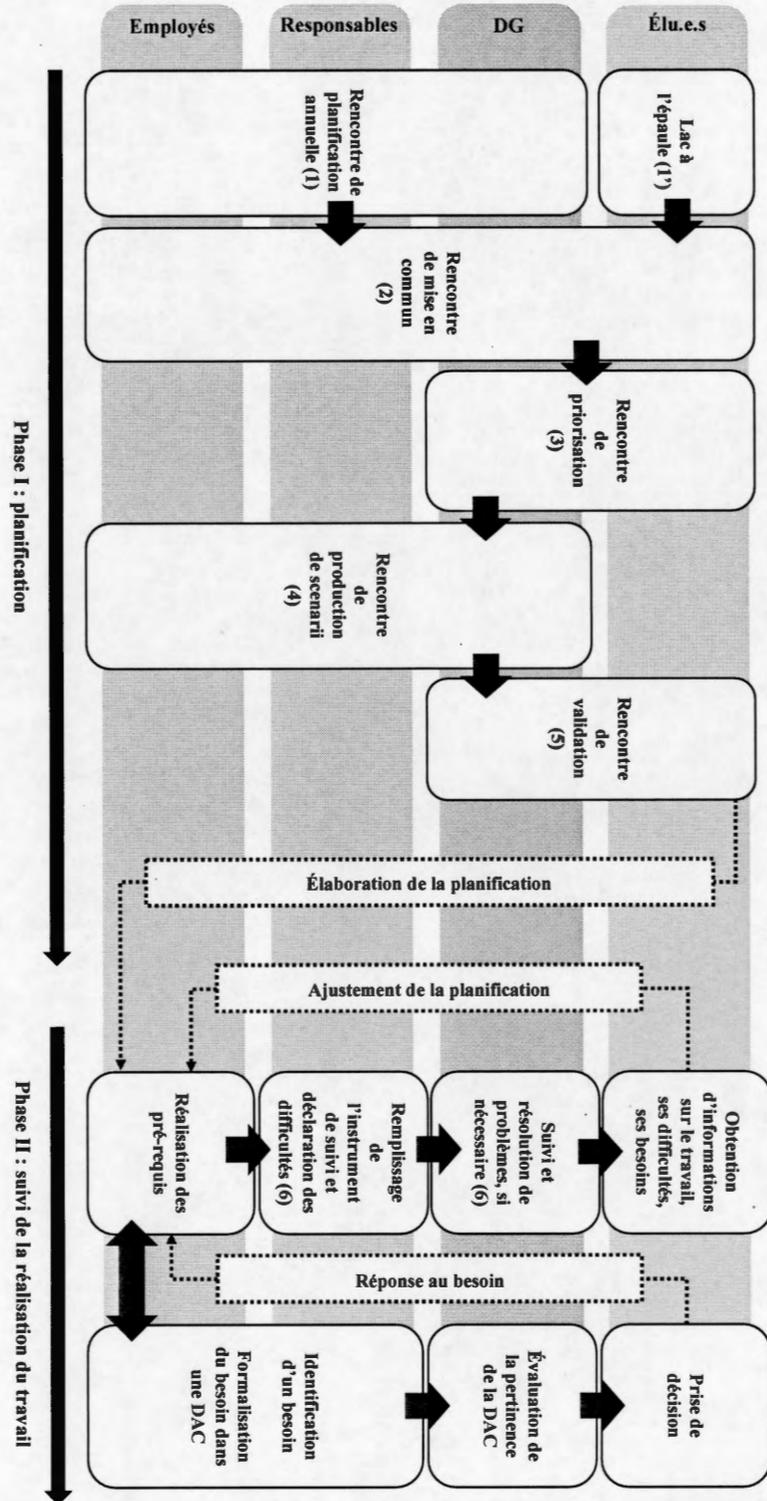


Figure 7-2 Modélisation du dispositif de gestion conçu et implanté

7.6.2.1 Phase I : la planification

Cette phase de planification se découpe en plusieurs rencontres spécifiques, destinées à se reproduire chaque année.

D'abord, des *rencontres de planification annuelle (1)* sont tenues entre la DG et les responsables et employés de chaque service (3h par service). Elles ont pour objectif de planifier, pour l'année suivante, les travaux découlant des obligations réglementaires et les projets politiques déjà en cours. Elles sont structurées autour d'un *outil-calendrier* conçu spécifiquement pour la municipalité, qui permet, à travers des discussions centrées sur le travail réel des employés et de la DG :

- L'identification des *objectifs globaux* communs à tous les services. Ce sont les objectifs que doit accomplir l'équipe municipale pour répondre aux exigences réglementaires, offrir un service de qualité aux citoyens et réaliser les projets politiques ;
- La déclinaison de ces objectifs globaux en *objectifs spécifiques par service* ;
- L'identification des *pré-requis* pour chacun des objectifs spécifiques, c'est-à-dire ce que les employés doivent faire pour les atteindre ;
- Le positionnement de ces *pré-requis* dans le calendrier de 52 semaines.

Ces discussions engendrent donc la production d'une planification du travail des services pour l'année suivante. En plus de cela, des besoins sont mis en lumière et des projets d'amélioration du processus et des conditions de travail des services sont

formalisés. Le fonctionnement de ces rencontres est analysé en détail dans le deuxième article de notre projet doctoral (Auteurs de cet article, soumis).

En parallèle à ces *rencontres de planification annuelle*, les élus mènent un *lac à l'épaule* (1'). Cette activité, réalisée à huis clos, leur permet de prioriser les projets issus de leurs orientations politiques pour l'année suivante.

Suite à cela, une *rencontre de mise en commun* (2) regroupe les élus, les employés et la DG. On y présente (a) les projets d'amélioration du processus ou des conditions de travail identifiés par les services ; (b) les projets issus des orientations politiques que les élus ont priorisés. Un temps d'échange et de questionnement sur les projets présentés se tient, donnant la capacité aux élus de questionner les employés sur leurs projets, et inversement.

Ensuite, les élus et la DG se réunissent lors d'une *rencontre de priorisation des projets* (3). Les élus choisissent les projets prioritaires entre les projets issus de leurs orientations politiques et les projets d'amélioration du processus ou des conditions de travail issus des employés. La DG offre une première estimation de l'ampleur de chaque projet et croise cette information avec la planification produite lors de la *rencontre de planification annuelle* des employés.

Suite à cela, les employés et la DG se réunissent au sein d'une *rencontre de production de scénarios* (4), qui consiste en une simulation de la planification des différents projets retenus par les élus avec la planification produite lors de la *rencontre de planification annuelle*. Des scénarios de planification sont produits, notamment à travers plusieurs types de propositions :

- Des réorganisations de la planification annuelle des employés ;

- Des investissements financiers pour faire appel à des ressources externes pour le développement de certains projets qui représenteraient une charge trop lourde ;
- Des recommandations concernant l'abandon, ou le report, de certains projets, ou tâches considérées comme moins prioritaires.

Une fois les scénarios produits, les élus et la DG mènent une *rencontre de validation* (5), où elle les présente, et accompagne les élus dans le choix du scénario qu'ils préfèrent.

7.6.2.2 Phase II : le suivi

La phase I permet l'élaboration d'une planification des travaux règlementaires et des projets issus des orientations politiques à travers la confrontation entre les logiques opérationnelles-de travail (employés), tactiques-de gestion (DG) et stratégiques-politiques (élu.e.s).

La phase II a pour objectif de suivre la réalisation de cette planification, d'identifier les imprévus qui viennent la mettre à mal et de l'ajuster au besoin.

Pour cela, les consultants et la DG ont numérisé *l'outil-calendrier* au sein d'un *outil de suivi* en format Excel (6). Un code couleur est conçu : l'ensemble des prérequis qui avaient été placés dans *l'outil-calendrier* sont placés dans *l'outil de suivi*. La cellule dans laquelle un prérequis est inséré est initialement bleue (= à faire). Au fur et à mesure de l'année, les responsables transforment les codes couleurs des cellules correspondantes aux prérequis dont ils souhaitent renseigner la réalisation. Si le prérequis a été réalisé sans entrave, le responsable colore la cellule en vert (= fait). Si

une difficulté est rencontrée dans sa réalisation, le responsable colore la cellule en rouge (= problème), et ajoute un commentaire descriptif. La DG suit l'avancée des prérequis et, le cas échéant, les difficultés déclarées. S'il y en a, la DG et le responsable se rencontrent pour élaborer collectivement une solution. Ce suivi entre employés et DG permet également à la DG de faire remonter l'information auprès du conseil municipal, pour les informer de l'avancée des projets ou leur faire part d'une difficulté nécessitant une décision de leur part.

Aussi, pour permettre l'expression des besoins des employés qui émergent quotidiennement, un processus de remontée d'information est implanté. Il est identifié par l'acronyme D.A.C., qui signifiait lors de sa conception « Démarche d'Amélioration Continue », mais qui deviendra à travers son usage « Décision À Cheminer » (6). Il permet au responsable :

- D'identifier un besoin avec les employés ;
- De le justifier au regard du travail effectué (quels impacts sur la réalisation du prérequis ? Sur la santé ?) ;
- De renseigner plusieurs solutions et d'en dresser les avantages et inconvénients ;
- De les présenter à la DG pour que celle-ci en évalue la pertinence et aux élus afin qu'ils retiennent, ou non, une solution.

7.6.3 Ce que le dispositif permet

7.6.3.1 Appréhender le réel

Le dispositif, parce qu'il est centré sur la mise en discussion du travail réel des employés et de la DG à travers la *rencontre de planification annuelle (1)*, permet aux acteurs de la municipalité de se doter d'un moyen d'appréhender le réel. Cela entraîne plusieurs effets positifs : ils sont capables de définir ensemble les objectifs des services, les moyens à allouer pour les atteindre et la façon dont on les atteindra, notamment à travers la définition de la temporalité et des prérequis. Cette capacité nouvelle d'appréhension du réel permet, selon la DG, d'améliorer la performance des services.

DG : [Les employés et moi], on ne parle pas le même langage, on n'a pas les mêmes perceptions sur le travail (...). Comment on met ça en commun ? [On] décri[t] la réalité du travail des équipes [au sein de la rencontre de planification annuelle], et l'explication des attentes et des obligations de la DG (...). On définit les prérequis (...) C'est un peu ça qui s'est passé dans les [rencontres de planification annuelle] (...), on a comme une recette magique (...). Va falloir faire A, B, C, D, E (...) Ça a notamment contribué à ajuster la distribution des tâches des employés du Service administratif (...). Ensuite de ça, on a amélioré la communication, amélioré la productivité, mieux défini les échéanciers puis livré dans les temps.

7.6.3.2 Planifier de façon réaliste

Cette capacité d'appréhender le réel lors de la planification annuelle permet d'établir des « recettes magiques » qui permettent aux employés de développer une vision à long terme de leur travail et leur donne la capacité d'anticiper les différentes tâches qu'ils ont à réaliser. C'est l'exemple de la nouvelle agente des loisirs, qui remplace la précédente, et qui arrive à une période chargée où se déroulent plusieurs tâches fondamentales (embauche des surveillantes de la patinoire, gestion de la patinoire, approvisionnement).

Agente des loisirs : Moi, j'ai pris la job de l'agente précédente. Pendant que [nous étions ensemble], elle m'a montré comment ça fonctionne. Mais là, [maintenant qu'elle n'est plus là], je vois [grâce au dispositif] tout ce qui est à venir. Elle n'est plus là, mais toute la gestion de la patinoire, les achats, ça doit être fait quand même, quand est-ce qu'on fait l'embauche des candidats... (...) Je pense que [le dispositif] m'aide à suivre.

Mais cette capacité d'appréhender le réel ne s'arrête pas à l'échelon employés-DG. Les élus, parce qu'ils s'intègrent dans le dispositif de planification et de suivi, sont en capacité d'obtenir de l'information sur le travail des employés, par exemple leur charge de travail à certaines périodes. Cela leur permet de prioriser et planifier les projets issus de leurs orientations politiques en fonction de ces informations, comme en témoignent une élue et le maire :

Élue 1 : Il y [a le dispositif] pour dire : regarde, à cette période-là, oublie ça, les employés sont débordés. C'est pas possible.

Maire : Si on a un projet, et qu'on voit que c'est pas possible, et qu'on se fait expliquer pourquoi, c'est là qu'on ne dit pas : « on va-tu arriver avec une idée puis ça va bouleverser tout le monde ». Ils sont capables de nous l'expliquer.

7.6.3.3 S'ajuster en continu et répondre aux besoins des employés

Le dispositif de gestion par la discussion, à travers sa fonction de suivi, permet de limiter les impacts des imprévus que rencontrent les services lors des travaux règlementaires ou de la réalisation des projets politiques. Le suivi renforce la capacité d'appréhender le réel : en déclarant dans l'outil de suivi les difficultés rencontrées lors de la réalisation des prérequis, les responsables développent une activité de recherche de solution, et ajustent avec la DG la planification en conséquence.

DG : Peut-être que si on suit la recette, on va avoir un problème, puis on va solutionner, mais on sait ce qui nous attend, ce qui est en avant de nous, le calendrier. On est capable d'identifier les freins et les clés de succès, parce qu'on sait ce qui s'en vient en avant de nous.

Bien que le dispositif ne permette pas d'éviter les imprévus, l'équipe municipale se retrouve en capacité de pouvoir les gérer. Par exemple, cela permet de limiter les conséquences liées au roulement de personnel, problématique très forte dans cette municipalité (environ six processus d'embauche en 2,5 ans pour une équipe d'une dizaine d'employés). Dans le cas où on ne peut pas remplacer un employé absent, la DG est capable de suivre le travail réalisé jusqu'alors par cet employé, et d'identifier les tâches prioritaires à réaliser avant la fin de l'année. La DG devra toujours basculer dans une position de production, mais elle sera en contrôle de ce basculement, et pourra le limiter aux tâches qu'elle juge pertinentes, dans une temporalité qu'elle planifiera. Le dispositif, parce qu'il permet une visibilité sur le travail réel, qu'il permet de planifier et de s'ajuster aux imprévus, permet à tous de « tenir le coup ».

DG : Moi (...) je me suis assurée de ce que n'avait pas fait la [secrétaire-trésorière adjointe] quand elle est partie (...). Donc, ça m'a permis de m'assurer que les tâches planifiées, ou les tâches obligatoires à réaliser avant la fin de l'année, notamment en comptabilité, ont été faites. (...) Donc, le fait qu'on gardait la cadence, (...) [ça] montre que le [dispositif] qui a été mis en place, permet de tenir le coup.

Cette capacité d'ajustement ne concerne pas seulement les employés et la DG, mais également les élus. Comme ils ont accès à de l'information concernant les difficultés que rencontrent les employés dans la réalisation des prérequis, ils peuvent réagir et ajuster la priorisation d'un projet pour leur faciliter la tâche, comme en témoigne le maire.

Maire : *[fait référence à un projet qui rencontre des difficultés]* Là, il va falloir qu'on se revoit, dire : « ok, avec ce qu'on a su, qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on continue là-dedans ? Est-ce qu'on met de l'argent ailleurs ? » Il y a d'autres façons de le faire. Parce que, *[par exemple]*, faut trouver d'autres façons de financer. Va falloir qu'on se revoit, probablement à la prochaine rencontre du conseil municipal. On va en discuter, puis là, après, on *[va demander à la DG]* : « est-ce que c'est réaliste, la façon dont on aimerait le faire ? » Et elle, elle va nous guider : « Oh boy, je suis pas sûre ».

Notons également que depuis son lancement en mai 2015, et jusqu'à notre collecte finale en avril 2017, le processus formalisé de remontée d'information (les DAC) qui fait partie de la phase II du dispositif et qui permet aux employés et responsables d'exprimer les besoins de leur travail, leur a permis de faire valider auprès du conseil municipal, une vingtaine de projets d'amélioration. Nous pouvons notamment citer l'exemple de l'achat d'une tailleuse automatique pour le Service des travaux publics et d'urbanisme. Ce projet a eu pour conséquence d'augmenter l'efficacité des employés dans l'entretien des bordures de route : au lieu de mobiliser deux employés pour ne couvrir qu'un tiers du territoire chaque année, la tailleuse automatique permet de couvrir l'ensemble du territoire en ne mobilisant qu'un employé sur une période de temps plus restreinte (aux environs d'une semaine). D'autres projets ont été implantés, comme le changement du réseau informatique de la municipalité (Service administratif), l'achat de caméras de recul (Service incendie), l'achat d'un coffre à jouets afin de diversifier l'offre de service (Service des loisirs). Tous ces projets sont perçus positivement quant à leurs impacts potentiels sur la performance municipale, parfois sur la santé et sécurité des travailleurs, et sur la qualité du service aux citoyens.

7.6.3.4 Une démarche qui prend du temps

Malgré ses nombreux avantages, notons une limite importante au dispositif : il prend du temps et augmente la charge de travail de la DG. La démarche a pris du temps, mais

parce que nos observations se sont déroulées lors de l'année d'implantation, ce qui demande évidemment à l'ensemble des participants d'adapter leurs pratiques de travail et contribue à l'augmentation de la charge de travail de la DG. Par exemple, la conception des DAC se fait essentiellement à travers des outils de traitement de texte, ce qui peut représenter une difficulté pour certains responsables peu habitués à travailler avec des ordinateurs, obligeant la DG à les accompagner. Cependant, si ces éléments sont anticipés dans l'implantation d'un tel dispositif, à travers de la formation ou de la redistribution de tâches, leurs impacts peuvent être limités. Il est important de noter qu'en planifiant et ajustant la planification en continu, le dispositif a permis d'engendrer des gains monétaires. Par exemple, des appels d'offres ont été planifiés plus tôt que les années précédentes, sur la base de la temporalité réelle de réalisation des travaux par le Service travaux publics et urbanisme, discutée dans la *rencontre de planification annuelle* (1). Cela a contribué à faire baisser le prix des soumissionnaires en dessous de ce qui avait été projeté dans le budget. Notons également que suite au départ de la DG qui a participé à cette recherche-intervention, le maire a demandé au premier auteur de venir donner une formation de plusieurs heures sur le fonctionnement du dispositif au nouveau DG, afin de lui permettre de continuer son usage.

7.7 Discussion – l'appréhension du réel et l'articulation entre les niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques

Comme le montrent nos résultats, les acteurs de la municipalité, en participant au dispositif, développent une certaine capacité à appréhender le réel.

Tout d'abord, dans la première phase de planification, les employés verbalisent leur travail et les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien lors de la *rencontre de planification annuelle* (1). En faisant cela, ils se confrontent à la logique de gestion que la DG présente à travers ses propres verbalisations de son travail et des difficultés

qu'elle rencontre (Auteurs de cet article, soumis). Rappelons que cette confrontation permet l'élaboration de compromis qui se traduiront par une planification préliminaire du travail des employés : le réel est intégré une première fois. Ensuite, la *rencontre de mise en commun* (2), où élus et employés présentent et justifient leurs projets respectifs. Cette participation permet de guider les élus dans leur activité de priorisation des projets entre ceux qui sont issus de leurs orientations politiques, et ceux qui représentent les besoins des employés et des responsables, lorsqu'ils tiendront la *rencontre de priorisation* (3). Parce que les élus ont eu accès aux projets proposés par les employés, et à la justification de ceux-ci, ils ont la capacité d'appréhender en partie leur réel et d'en prendre compte dans leur activité de priorisation. Aussi, c'est lors de la *rencontre de production des scénarios* (4) que les employés et les responsables, en travaillant avec la DG à la simulation de la planification des projets, vont à nouveau convoquer leur travail pour déterminer des compromis acceptables dans la planification et l'organisation de ces projets. Cette rencontre permet la production de différents scénarios de planification, qui seront validés par les élus lors de la *rencontre de validation* (5). Concernant la phase de suivi, les employés et responsables appréhendent le réel en déclarant les problèmes rencontrés lors de la réalisation des prérequis prévus par la planification, la DG le fait en consultant l'outil de suivi. Cette activité de monitoring (6), qui ne s'organise pas autour du remplissage d'indicateurs financiers, mais autour de la description des imprévus et de leurs conséquences sur le travail des employés, leur donne la capacité d'ajuster avec la DG la planification, et ainsi de tenir les objectifs de production qu'ils ont définis en participant à la phase de planification. Finalement, les employés et responsables disposent d'un processus de remontée d'information, les DAC (7), qu'ils peuvent mobiliser à tout moment dans l'année lorsqu'un besoin émerge et permet l'amélioration du processus, ou des conditions de travail.

Cette capacité nouvelle d'appréhender le réel est rendue possible parce que le dispositif met les employés et les responsables en capacité de développer des activités métafonctionnelles (Falzon, 1994). Ces activités permettent « la construction de connaissances ou d'outils (matériels ou cognitifs), destinés à une utilisation ultérieure éventuelle, et visant à faciliter l'exécution de la tâche ou à améliorer la performance » (p. 2). Dans l'article 2 de ce travail doctoral, nous montrions comment les *rencontres de planification annuelle* permettaient à ces activités métafonctionnelles de tenir place, et participaient ainsi au développement du pouvoir d'agir de tous, entraînant des conséquences positives pour les employés qui peuvent désormais influencer leur cadre de travail et développer leur santé (Coutarel et coll., 2015). Nous notions également le rôle-clé que joue la DG, qui assure les conditions nécessaires pour que les employés puissent s'engager dans une activité métafonctionnelle. Par son activité de construction, d'animation et de participation active à un tel dispositif de gestion, elle permet le développement de l'activité métafonctionnelle des employés et s'assure du même coup, de la capacité de s'engager elle aussi dans une activité métafonctionnelle, lorsqu'elle verbalise son travail. Le dispositif de gestion par la discussion est bien un « dispositif de gestion capacitant », dans le sens où il permet aux acteurs de développer leur pouvoir d'agir, développant ainsi leurs compétences et leur santé, ainsi que la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs fixés (Suarez-Thomas, 2016).

Les élus bénéficient des résultats de cette confrontation entre activités métafonctionnelles des employés et de la DG, qui se cristallisent dans la planification du travail des employés produite lors de la *rencontre de planification annuelle*, ainsi que dans les projets d'amélioration qui émergent de cette rencontre. Ils bénéficient également du monitoring des responsables sur la réalisation des prérequis et les difficultés rencontrées, ainsi que des projets présentés à travers le processus de remontée d'information (les DAC). Toutes les informations produites dans ces deux phases du dispositif augmentent la capacité des élus d'appréhender le réel. Ceux-ci peuvent alors intégrer les informations pertinentes à leur activité de priorisation, ou

plutôt (1) d'élaboration de la stratégie (phase I du dispositif) et (2) de son ajustement en continu (phase II).

Les frontières entre les trois niveaux d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, présentés antérieurement, deviennent poreuses. Bien que chacun des acteurs reste principalement responsable de l'un des niveaux (les élus - le stratégique et le choix sur la priorisation des projets à effectuer l'année suivante / la DG - le tactique et l'organisation de planification et des conditions nécessaires à sa réalisation / les employés et responsables - l'opérationnel et la réalisation des prérequis pour l'atteinte des objectifs), nous observons des aller-retour entre chacun d'eux. Les trois niveaux ne sont plus organisés en séquence, mais de façon interreliée. Parce que les employés sont en capacité de développer leur activité méta-fonctionnelle au sein de la *rencontre de planification annuelle* (1), et donc de verbaliser le travail réel et ses difficultés, ils influencent directement la conception de la planification, et s'inscrivent ainsi dans le niveau « tactique » de l'élaboration de la stratégie. Parce que les employés présentent et exposent leurs projets aux élus dans la *rencontre de mise en commun* (2), ils influencent la prise de décision de ces derniers, qui prendront en compte le réel dans leur activité de priorisation des projets à réaliser l'année suivante dans leur *rencontre de priorisation* (3). Les employés s'inscrivent d'une certaine façon dans le niveau stratégique de l'élaboration de la stratégie. Parce que les responsables développent une activité de monitoring et renseignent le travail et les imprévus qui s'y déroulent (niveau opérationnel), ils alimentent les élus dans leur activité d'ajustement en continu de la stratégie, à travers la modification de la priorisation (niveau stratégique) ou de la planification des projets (niveau tactique). Finalement, parce que les élus font face à des projets d'amélioration des processus ou des conditions de travail à travers les DAC (7), ils se retrouvent en capacité de prendre des décisions qui répondront aux besoins spécifiques des employés. Les élus s'inscrivent donc dans le niveau opérationnel.

7.8 Conclusion

Le dispositif de gestion par la discussion, conçu spécifiquement pour et par les acteurs de la municipalité, leur permet de mieux appréhender le réel, en favorisant le développement de l'activité métafonctionnelle des employés, responsables et de la DG. Il permet également de mettre en place une relation itérative entre les différents niveaux d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie d'entreprise (stratégique - tactique - opérationnel) à travers la diffusion de l'information produite par la confrontation entre les différentes activités métafonctionnelles et son intégration dans les pratiques des acteurs. Parce qu'il n'est ni descendant (*top-down*) ni ascendant (*bottom-up*), nous pensons que le modèle de gestion de l'organisation se rapproche plutôt d'une mise en convergence en continu des trois niveaux d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie. Il doit donc être soutenu par une structure qui assure une participation active de chacun, la convocation de l'activité et le principe de subsidiarité.

Au sein de tels modèles de gestion, nous pensons que la notion de création de valeur s'ouvre : bien que temporellement gourmand en raison des méthodes de mise en discussion de l'activité, le dispositif de gestion par la discussion se révèle, *in fine*, être créateur de valeur économique et vecteur de performance, notamment en termes de qualité du service aux citoyens. La valeur économique, essentiellement calculée à travers le résultat du travail, trouverait donc ses racines dans le développement de l'activité métafonctionnelle des acteurs de la structure. Le dispositif permettrait d'appuyer la création de valeur économique, mais il semblerait qu'une autre plus-value soit développée. Cela ouvre sur des perspectives intéressantes de travail interdisciplinaire avec des disciplines qui s'intéressent à la notion de valeur en entreprise : comment identifier et calculer les valeurs créées par ce dispositif de gestion ?

CHAPITRE VIII

DISCUSSION GÉNÉRALE

8.1 Résumé de la problématique de recherche

Cette thèse de doctorat porte sur le travail des gestionnaires, ainsi que sur les dispositifs de gestion dans lesquels ceux-ci s'insèrent. Dans la première partie de ce manuscrit, la problématique de recherche, nous mettons en relation les transformations contemporaines du travail, notamment la financiarisation de l'économie et des dispositifs de gestion, avec l'apparition d'une nouvelle figure au sein du management : celle d'un gestionnaire dont le travail est empêché. En effet, les dispositifs de gestion mettent de l'avant les performances économiques et financières du travail, au détriment des performances sociales, écologiques, humaines et de la compréhension de l'activité qui produit ces performances. Les gestionnaires se retrouvent alors contraints dans leur activité d'encadrement, notamment dans la réalisation de leur tâche de soutien aux équipes de travail qu'ils encadrent. Pour nous saisir de ce phénomène d'empêchement, nous évoquons la notion de « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000) qui fait référence à la disparition des discours sur le travail et ses difficultés au sein des organisations. Parce que le gestionnaire est aspiré dans un dispositif de gestion à saveur financière, il n'est plus en capacité de favoriser l'expression par les employés des difficultés du travail qu'ils rencontrent.

Nous fixons alors un triple objectif ce travail doctoral :

- (1) Comprendre comment les dispositifs de gestion peuvent favoriser l'apparition du silence organisationnel dans les situations de travail ;
- (2) Décrire la conception, au sein d'une recherche-intervention participative, d'un dispositif de gestion permettant de remettre en discussion le travail ;
- (3) Comprendre les contributions que développent les différentes parties prenantes d'une organisation au sein du dispositif de gestion conçu et les impacts qu'ils perçoivent.

Théoriquement, nous avons adopté le cadre théorique de la Théorie de la régulation sociale pour reformuler ce constat. Ce sont en fait les espaces de négociation qui nous semblent disparaître au sein des organisations, ce qui engendre l'apparition de silence organisationnel. Ces espaces permettent d'identifier et de mettre en discussion les conflits qui existent entre les règles de contrôle, issues du travail des gestionnaires et que nous assimilons au cadre de travail prescrit, et les règles autonomes, issues du collectif et que nous assimilons aux règles de métier. Lorsque ces conflits sont identifiés et mis en discussion par les tenants des deux systèmes de règles, des compromis sont élaborés, menant à la production de nouvelles règles qui guideront plus adéquatement le travail en situation. Lorsque ces négociations ont lieu dans l'ici et maintenant de la situation de travail, on parle de « régulations chaudes » (de Terssac et Lompré, 2002). Lorsqu'elles ont lieu à l'extérieur de la situation de travail, on parle de « régulations froides » (*ibid.*). Ces deux types de régulations, lorsqu'elles ont lieu, constituent un processus de régulation conjointe. Ainsi, lorsque les espaces de négociation disparaissent, le processus de régulation conjointe disparaît avec eux,

laissant les deux systèmes de règles de contrôle et de règles autonomes évoluer en parallèle.

Nous pouvions alors reformuler nos objectifs en quatre questions de recherche spécifiques :

- (1) Comment les dispositifs de gestion favorisent-ils ou non l'apparition de phénomènes de silence organisationnel au sein des organisations ?

Cette question a été traitée à travers le projet I et a fait l'objet d'un article scientifique (article I) publié au sein de la revue Perspectives interdisciplinaires en santé et société en 2016.

- (2) Comment un dispositif de gestion peut-il favoriser la mise en place de processus de régulations conjointes à tous les niveaux de la structure organisationnelle ?
- (3) Comment les différents acteurs des niveaux stratégiques, tactiques et opérationnels, contribuent-ils au fonctionnement d'un tel dispositif de gestion ?
- (4) Quels sont les impacts perçus d'un tel dispositif de gestion ? Quels types d'impacts ? Pour qui ?

Ces trois questions ont été traitées à travers le projet II et ont fait l'objet de deux articles scientifiques (article II et III) soumis respectivement aux revues Management International et Relations Industrielles en 2018 et 2019. Ils sont en cours de révision.

Ce chapitre de discussion générale vise à résumer les principaux apports de notre travail doctoral en réponse à nos quatre questions de recherche. Pour ce faire, nous les

aborderons en différentes sections. La première permettra de dresser et d'illustrer le lien entre les dispositifs de gestion et le phénomène de silence organisationnel. Nous avons illustré ce lien à partir d'un projet de recherche exploratoire (projet I), que nous avons présenté avec l'article I. La deuxième section portera sur la présentation d'un dispositif de gestion visant à briser le silence organisationnel, dont nous avons participé à la conception et l'implantation lors d'une recherche-intervention menée dans une petite municipalité québécoise (projet II). La troisième section discutera de l'activité que développent les acteurs de l'organisation au sein de ce dispositif de gestion et de leurs contributions. La quatrième section abordera les impacts de ce dispositif de gestion et des activités qu'y développent les acteurs de l'organisation en termes de performance de l'organisation. Ces quatre sections nous amèneront vers la proposition d'une modélisation d'un fonctionnement organisationnel qui va de pair avec la régulation conjointe. Ni top-down, ni bottom-up, ce modèle théorique se fonde sur l'idée de la mise en convergence des expériences pratiques du travail de chacun pour la mise en place de processus durables de régulations conjointes. À ce modèle théorique, nous rattacherons humblement deux perspectives : celle de l'enrichissement du rôle de l'ergonome et de son intervention ; celle du rapprochement, et pourquoi pas du développement conjoint, des deux disciplines scientifiques que sont les Sciences de la gestion et l'Ergonomie. Nous concluons ce chapitre par une réflexion sur les limites de notre travail doctoral.

8.2 Dispositif de gestion, régulation conjointe et silence organisationnel

Notre première section porte donc sur le lien entre les dispositifs de gestion et le silence organisationnel. Nous avons dressé et illustré ce lien à travers l'article 1 qui a été produit à partir de notre implication dans un projet de recherche interdisciplinaire au

sein duquel nous avons analysé le travail des préposées aux bénéficiaires (PAB) qui œuvrent au sein de foyers de soins de longue durée en Ontario. Ces PAB, en plus de fournir des soins aux résidents, accomplissent une tâche de documentation afin d'alimenter un dispositif de gestion permettant d'assurer une répartition juste et équitable de l'enveloppe budgétaire ministérielle destinée à l'ensemble des foyers de la province ontarienne. Notre analyse a révélé que ce dispositif de gestion avait plusieurs caractéristiques qui venaient favoriser l'apparition d'un silence organisationnel et qui, à terme, pouvaient potentiellement avoir des impacts en termes de santé au travail et de qualité de service aux résidents.

Tout d'abord, les indicateurs que doivent documenter les PAB ne représentent pas leur activité de soin. En effet, ceux-ci représentent plutôt les caractéristiques évolutives de la population de résidents, notamment le déclin de leur état de santé médical. Ainsi, les indicateurs représentent plutôt la finalité de l'activité de travail des PAB, c'est-à-dire, l'état de santé médical, plutôt que l'activité de soins en elle-même. Or, la finalité (l'état de santé du résident) ne permet pas de déduire l'activité que développe la PAB pour fournir le soin (Dujarier, 2010) : un résident qui est très dépendant n'alourdit pas forcément la tâche de soin des PAB, et inversement.

Ensuite, la façon dont la tâche de documentation a été conçue est une véritable contrainte pour les soins que fournissent les PAB. Rappelons ici qu'il existe deux versions de la tâche de documentation : une version papier-crayon et une version informatique. Nous avons particulièrement ciblé la version informatique, puisque c'est au sein de celle-ci que nous avons identifié le plus de contraintes : elle porte en soi une représentation du travail des PAB qui est en décalage face à leur activité de travail réelle. Cette représentation se fixe autour de deux caractéristiques principales :

- Le travail des PAB est individuel. Chaque PAB se voit assigner à un certain nombre de résidents en début de journée, et doit organiser son travail autour des

plans de soins de chacun d'entre eux. Chaque PAB doit également documenter les indicateurs pour chacun des résidents qui lui sont assignés ;

- Le travail des PAB est linéaire. Les PAB réalisent le soin du résident 1 comme prescrit par le plan de soins, documentent les indicateurs le concernant sur l'écran d'ordinateur, passe aux soins prescrits par le plan de soins du résident 2, documentent les indicateurs, et ainsi de suite.

Pourtant, nos observations et analyses, ainsi que la littérature à ce sujet (Aubry et Couturier, 2010 ; Messing et Elabidi, 2002) révèlent une activité tout à fait différente. D'abord, le travail des PAB est certes individuel, mais aussi collectif. Fréquemment, nous avons observé des PAB qui s'entraidaient et fournissaient ensemble des soins à plusieurs résidents, qui ne leur étaient d'ailleurs pas assignés. Rien dans les indicateurs ne permet de rendre compte de cette réalité du travail des PAB. Ensuite, le travail des PAB n'est pas linéaire. Bien qu'ils prennent en compte le plan de soins pour organiser leur journée de travail, les PAB ne le suivent pas à la lettre et peuvent, en situation, l'ajuster afin de faciliter leur tâche, ou d'améliorer la qualité du soin fourni.

Cette incohérence entre la représentation que porte le dispositif de gestion et l'activité de travail des PAB a un impact important : la tâche de documentation (qui prend environ 10% du temps de travail quotidien) se fait au détriment de la tâche de soin, et donc de la qualité des soins³⁹ fournis aux résidents. Pour limiter ces impacts, les PAB développent différentes stratégies de communication et de partage d'information, ainsi

³⁹ Comme le montrent les verbatims de l'article 1, un soin de qualité pour les PAB ne se réduit pas à l'action physique de prendre soin (habiller, laver, nourrir), mais aussi aux aspects relationnels qui entrent en jeu dans la relation entre la PAB et le résident.

que des stratégies visant à omettre ou sous-déclarer certains événements afin d'alléger la tâche de documentation. Ces dernières stratégies ont pour impact de fausser les indicateurs et risquent de provoquer la mise en place du cercle vicieux illustré par la Figure 5-1 (p. 165), résultant en un abaissement des montants alloués à l'unité de soins, à la dégradation des conditions de travail et à la baisse de la qualité du soin fourni aux résidents.

Notons que face à l'abaissement des montants alloués, certaines directions privilégient l'embauche de PAB à temps partiel, ce qui remet en question la possibilité de créer et d'entretenir un collectif de travail, et donc de produire des règles de métier (Clot et Faïta, 2000 ; Cru, 2014), que nous assimilons aux règles autonomes de la Théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988), pour accompagner les PAB dans le développement d'une activité de travail permettant de fournir un soin de qualité. Il nous semble difficile, dans ces conditions, de pouvoir réaliser des régulations conjointes à chaud (de Terssac et Lompré, 2002), c'est-à-dire, en situation de travail. Comment ajuster le plan de travail quand la PAB ne connaît pas les caractéristiques des résidents, leurs habitudes, leurs personnalités ?

Aussi, le dispositif ne permet pas aux PAB de rendre compte de leur activité de travail et des difficultés qu'elles rencontrent. En effet, mise à part la documentation, il n'y a pas d'espaces-temps ou de mécanismes de régulation conjointe à froid (*ibid.*) leur permettant d'échanger avec leur gestionnaire sur leur activité et les difficultés qu'elles rencontrent en situation de travail. Cette absence empêche également les PAB (1) de confronter les règles autonomes, qui pilotent leur activité, aux règles de contrôle portées par les plans de soins, (2) d'identifier les conflits existants entre les deux, et (3) d'élaborer des compromis pour la production de nouvelles règles de contrôle, plus adéquates aux situations de travail dans lesquelles elles s'inscrivent. Aucun discours sur l'activité de travail et ses difficultés n'est produit ni diffusé le long de la structure organisationnelle, provoquant *in fine* la déconnexion entre les décisions stratégiques

d'allocation budgétaire et les besoins opérationnels réels des PAB en situation de travail. C'est parce que le dispositif n'est pas conçu en cohérence avec l'activité de travail des PAB, et qu'il n'offre pas la possibilité de développer un processus de régulation conjointe, qu'il favorise l'apparition d'un silence organisationnel.

8.3 Concevoir un dispositif de gestion pour le développement de processus de régulation conjointe

Le deuxième projet de notre thèse prend le relai du constat porté dans la section précédente. Les articles 2 et 3 se centrent sur une recherche intervention menée au sein d'une petite municipalité québécoise où un dispositif de gestion favorisant le développement d'un processus de régulation conjointe a été conçu et implanté de façon participative. Le diagnostic organisationnel mené en début d'intervention a permis d'identifier la présence d'un phénomène de silence organisationnel qui pouvait avoir des conséquences sur le travail des employés et leur santé, notamment à travers leur capacité à gérer les projets issus des orientations politiques et ceux issus des obligations règlementaires de la municipalité. Les consultants ergonomes et la directrice générale de la municipalité, en faisant participer les employés et le conseil municipal au sein de divers groupes de travail, ont conçu et implanté un dispositif de gestion qui permet (1) d'exprimer un discours sur le travail et ses difficultés, (2) de produire de manière concertée, à partir de cette expression, une planification du travail à faire, (3) de baser les décisions des niveaux stratégiques, tactiques (gestionnaire) et opérationnels sur cette planification.

Sans décrire à nouveau ce dispositif, dont la présentation complète est disponible dans l'article 3, ce sont en fait des instruments pour la régulation conjointe qui ont été conçus et implantés. Tout d'abord, il y a les rencontres de planification qui sont menées par la

directrice générale avec chacun de ses services. Ces rencontres sont organisées autour d'un instrument de planification dont la forme a évolué au cours des deux années d'implantation (d'abord, format papier, ensuite, format numérique). Rappelons ici que cet instrument, que nous avons présenté au sein des articles 2 et 3, permet d'identifier les objectifs globaux de la municipalité, de les traduire en objectifs spécifiques pour chacun des services, d'identifier les prérequis, c'est-à-dire, les tâches ou ensemble de tâches à réaliser pour atteindre les objectifs spécifiques, et de positionner ces prérequis dans le temps. Cet instrument est un objet intermédiaire, dans le sens où il possède trois caractéristiques (Vinck, 2000 dans Judon, 2017) : il est « opérant », puisqu'il propose des repères de connaissances utiles aux acteurs pour la conception (ici de la planification) ; il est « communicant » puisqu'il permet de lier les acteurs entre eux et de créer un réseau social autour de la conception de la planification ; il est malléable, puisqu'il se modifie dans le temps. Il permet également de faciliter la transformation mutuelle des connaissances de chacun des acteurs qui interagissent entre eux à travers l'objet, notamment en objectivant les paroles de chacun sur le travail des uns et des autres (Broberg et coll., 2011).

L'article 2 montre qu'en travaillant à partir de l'outil, les employés et la DG expriment des discours sur leur travail et ses difficultés, leur permettant ainsi d'identifier des conflits, qui se traduisent soit par l'expression de difficultés, soit de besoins nécessaires pour réaliser les prérequis et atteindre l'objectif spécifique. Ces conflits font alors l'objet d'un compromis, qui se traduit soit par le positionnement du prérequis discuté à une date satisfaisante pour tous, soit par l'élaboration d'un projet d'amélioration continue visant à éliminer la difficulté exprimée, ou combler le besoin présenté. La mise en discussion de l'activité de travail des uns et des autres, ainsi que l'identification des conflits qui en émergent, mènent donc à l'élaboration de compromis qui s'intégreront dans une planification du travail de l'année suivante. Cette planification représente, en partie du moins, le travail prescrit qu'auront à réaliser les employés et la DG. Elle représente les nouvelles règles de contrôle qui sont élaborées. Ainsi, nous

assistons au sein de la rencontre de planification à une régulation conjointe à froid, à travers la collaboration entre la DG et les employés, qui permet la production concertée du travail prescrit des employés, et donc des règles de contrôle qui vont guider le développement de leur activité de travail.

Toutefois, la rencontre que nous venons de décrire ne concerne que les niveaux gestionnaire-employés (tactique-opérationnel). Il est important que le niveau stratégique soit également impliqué dans le dispositif de gestion, comme l'a montré l'article 1. Cela fait référence au concept de subsidiarité (Bonfond, 2016 ; Petit et coll., 2011) : le dispositif de gestion doit être continu à tous les niveaux de la structure organisationnelle pour permettre que la prise de décision soit au niveau le plus bas le plus pertinent possible. Nous avons donc conçu et implanté d'autres instruments de régulation conjointe, comme les rencontres de priorisation, de production de scénarios et de validation, qui se suivent afin d'intégrer les choix stratégiques portés par le conseil municipal et la planification produite par la DG et les employés. Cette intégration mène à la production d'une seconde planification du travail de l'année à suivre, qui englobe les enjeux du travail des employés, de la DG et des élus. L'ensemble de ces instruments, qui constituent le dispositif de gestion conçu, permet donc de structurer, une fois par an, une régulation conjointe à froid basée sur (1) la production d'un discours sur l'activité de travail des employés et de la DG, (2) la confrontation entre ce discours et les choix stratégiques des élus et, finalement, (3) l'élaboration de compromis pour réguler ces conflits, qui se traduisent *in fine* par la production d'une planification commune prenant compte des exigences et prérequis nécessaires à la réalisation du travail de chacun des acteurs impliqués dans l'exercice.

Insistons ici sur le fait que ces rencontres se déroulent annuellement. Une fois par an, les employés, la DG et les élus sont en mesure de s'inscrire dans des processus de régulation conjointe afin de produire, conjointement, une planification du travail à faire

qui intègre les enjeux de chacun. En plus de cette régulation conjointe annuelle, nous avons conçu d'autres instruments pour la régulation conjointe, dans une temporalité plus quotidienne. En effet, nous avons conçu et implanté un instrument de suivi numérique, où apparaît la planification du travail produite à la suite des rencontres décrites précédemment. Cet instrument doit être rempli quotidiennement par les responsables des services. Il permet d'avoir une visibilité sur le travail à réaliser, ce qui a été effectivement réalisé, ainsi que sur les problèmes et les difficultés qui ont été rencontrés et qui peuvent avoir un impact sur la réalisation des autres prérequis. Autre mécanisme pour un processus de régulation conjointe, cet instrument de suivi permet d'effectuer des régulations conjointes régulièrement, en se greffant éventuellement à d'autres rencontres, comme les comités de gestion (DG et employés – rencontre mensuelle) et les rencontres de travail des élus (DG et élus – rencontre mensuelle). Cet instrument permet également, à partir des éléments que font remonter les employés, (1) d'avoir une visibilité sur l'avancée des projets et des travaux ainsi que sur les difficultés rencontrées et leurs potentiels impacts, (2) d'ajuster la planification du travail conçue dans les rencontres annuelles en fonction des besoins, et (3) de capitaliser sur les problématiques rencontrées afin de pouvoir mieux agir dans le futur.

Ce sont donc deux types d'instruments que nous avons participé à conception et l'implantation au sein du dispositif de gestion. L'un est annuel, et se joue à travers les rencontres de planification décrites plus haut. L'autre est quotidien, avec l'instrument de suivi permettant de faire remonter l'information sur le travail et les difficultés rencontrées par les employés à la DG et aux élus. Ceux-ci, à partir de cette information, vont pouvoir proposer des ajustements de la planification du travail aux employés, afin de répondre aux besoins et difficultés rencontrées. Le dispositif de gestion, parce qu'il permet la production conjointe d'une planification du travail à réaliser qui englobe les enjeux stratégiques, tactiques et opérationnels, permet ainsi de briser, de freiner ou d'empêcher l'apparition du phénomène de silence organisationnel.

8.4 Entre activité métafonctionnelle des employés et activité fonctionnelle de la DG : développement du travail collectif et pouvoir d'agir

Le dispositif de gestion permet donc la régulation conjointe entre l'ensemble des niveaux stratégiques, tactiques (gestionnaire) et opérationnels, qui se traduit par la production, et l'ajustement au quotidien, d'une planification commune du travail intégrant les enjeux du travail réel, les difficultés et les besoins exprimés par tous.

Mais ce n'est pas la structure seule du dispositif qui permettra cela : les employés, la DG et les élus développent des activités⁴⁰ pour la régulation conjointe.

Concernant les employés, l'article 2 montre qu'ils développent une activité métafonctionnelle (Falzon, 1994), que nous rapprochons également de la notion de « convocation de l'activité » (Van Belleghem, 2016). En se servant de l'instrument présent dans la rencontre de planification comme d'un objet intermédiaire, les employés verbalisent et échangent à propos de leur activité de travail et de ses difficultés. Ils produisent aussi des traces de ces échanges (par exemple, en écrivant sur des post-its) qu'ils positionnent ensuite sur le calendrier de l'instrument de planification. Ce développement de l'activité métafonctionnelle par les employés est encouragé par l'activité de la DG. Elle questionne, écoute, diagnostique et confronte les employés quant à l'activité qu'ils verbalisent. Cette activité développée par la DG est, selon nous, une activité fonctionnelle (Falzon, 1994 ; Grosdemouge, 2017) puisqu'elle participe au fait que les employés produisent un discours sur le travail et

⁴⁰ C'est d'ailleurs ce qui confèrent aux outils conçus le statut d'instruments.

ses difficultés, pièce nécessaire pour la régulation conjointe, sans que la DG ne s'engage forcément dans une activité réflexive sur son propre travail. Ensemble, à travers des échanges discursifs, ils construisent la planification en explicitant et mettant en discussion l'activité des employés.

Cependant, nous avons aussi observé la DG développer une activité métafonctionnelle et convoquer son activité de travail. Parfois, c'est en répondant à une question posée par les ergonomes qu'elle convoque son activité, et ainsi fait émerger des conflits entre l'activité des employés et la sienne. Parfois, ce sont les employés eux-mêmes qui encouragent la DG à le faire par leurs questions.

Activité métafonctionnelle pour les employés, activité fonctionnelle et métafonctionnelle pour la DG, ces contributions au sein du dispositif de gestion constituent des activités réflexives. Elles sont nécessaires pour permettre l'émergence au sein de ces discours des règles de métier⁴¹ qui pilotent l'activité de chacun, et pour confronter celles-ci au travail prescrit⁴² afin d'identifier les conflits qui existeraient entre les deux. Tout cela, afin de permettre la régulation conjointe.

Nous entrevoyons ici un élément important concernant le travail des gestionnaires. L'analyse de l'activité de la DG au sein de ces rencontres nous invite à porter notre regard sur son rôle. Elle n'assume pas toute seule la responsabilité de la production des règles de contrôle qui guident le travail des employés. Nous remarquons que la production de ces règles de contrôle devient un travail collectif, au sens où les employés

⁴¹ Que nous considérons comme les règles autonomes selon la Théorie de la régulation sociale de Reynaud (1988)

⁴² Que nous considérons comme les règles de contrôle selon la Théorie de la régulation sociale de Reynaud (1988)

et la DG collaborent afin de produire quelque chose qui sera satisfaisant pour tous. Nous pensons que la DG est porteuse d'une responsabilité enrichie : plutôt que d'être responsable de la production de règles de contrôle en parfaite adéquation avec la situation de travail, elle est responsable de la mise en place des conditions qui permettent aux employés de s'impliquer dans cette production. Elle doit assurer le fait que les employés soient en capacité de développer une activité métafonctionnelle, que ce soit tant dans la question des compétences qui permettent de le faire, que de la structure (le dispositif de gestion en tant que tel) qui favorise le développement de cette activité réflexive. Ce constat a de nombreux impacts en termes de formation des gestionnaires, notamment en rapport à la notion d'activité de travail comme définie dans notre cadre théorique qui, selon notre expérience de chargé de cours et de professeur dans une école des Sciences de la gestion, ne constitue pas un des fondements des enseignements qu'ils reçoivent.

De plus, la collaboration entre employés et DG se joue à travers des apprentissages mutuels sur l'activité de chacun, et sur les règles de métier qui la pilotent. Ces apprentissages apparaissent lorsqu'ils échangent, notamment lorsque la DG questionne et les employés verbalisent, et inversement. Nous pensons que le développement de ce travail collectif de régulation conjointe, et de production des règles de contrôle, participent à la constitution d'un référentiel opératoire commun, ou ce que l'on appelle également des « mondes communs » (Béguin, 2013).

Aussi, nous avons identifié que le développement par les employés et la DG d'une activité métafonctionnelle est en lien avec l'augmentation de leur pouvoir d'agir. En effet, en s'impliquant dans le processus de régulation conjointe, les employés ont la possibilité d'agir sur les conditions de leur travail. Le pouvoir d'agir représente la possibilité qu'on les employés « d'influencer les processus qui configurent durablement les situations de travail » (Coutarel et coll., 2015). Comme nous le

relevions dans l'article 2, le développement du pouvoir d'agir s'associe positivement avec la notion de santé portée par Canguilhem (2013), qui la définit comme la capacité de l'individu à transformer son environnement.

Le développement du pouvoir d'agir et du travail collectif que permettent le dispositif de gestion et l'activité qu'y développent les acteurs nous permettent de caractériser ce dispositif de gestion comme un dispositif de gestion capacitant (Suarez-Thomas, 2016). Ces dernières années, de nombreuses recherches se sont intéressées à l'intervention ergonomique comme visant à développer des environnements capacitants, c'est-à-dire, des environnements qui permettent à tous ceux qui y prennent part de développer de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, ainsi que d'élargir leur possibilité d'action sur les tâches qui leur sont prescrites. Nous pensons qu'un tel dispositif de gestion, qui vise à favoriser à tous les niveaux de la structure organisationnelle un processus de régulation conjointe, contribue à porter ce point de vue développemental porteur de santé au travail.

8.5 Au-delà de la santé, les autres apports du dispositif de gestion

Le dispositif de gestion permet le développement de l'activité des acteurs de chacun des niveaux de la structure organisationnelle. De prime abord, le diagnostic organisationnel que nous avons réalisé montrait que la DG rencontrait de nombreuses difficultés dans la réalisation de sa tâche d'information au conseil municipal. En effet, n'ayant pas d'instrument pour faire le suivi de la réalisation du travail, elle devait se reposer sur de nombreuses sources d'information (rapports, échanges courriel, comptes rendus, discussions de couloir, etc.), ce qui pouvait engendrer parfois des oublis et des manques vis-à-vis du conseil municipal. Ces difficultés de la DG avaient un impact sur le travail stratégique des élus. Comme ils n'avaient pas toute l'information disponible,

les élus cherchaient à combler ce manque en s'embarquant dans des discussions très techniques, du ressort des services, ce qui les amenait à prendre du retard ou à prendre des décisions qui pouvaient contraindre le travail de la DG et des employés. En plus d'engendrer de la frustration tant chez les élus et la DG que chez les employés, ces difficultés rencontrées dans le travail stratégique pouvaient engendrer des conséquences négatives sur le déroulement de certains projets, comme des erreurs dans les plans de construction, des problèmes de coordination entre certains projets et des difficultés dans l'information aux citoyens.

Le dispositif de gestion, en offrant deux temporalités différentes (planification et suivi), et en permettant de faire circuler un discours sur le travail et ses difficultés à travers la production conjointe de la planification, a permis de transformer l'activité de la DG et des élus. La DG a témoigné à plusieurs reprises de sa meilleure capacité à informer le conseil municipal à partir de l'instrument de suivi, et le conseil municipal a témoigné des transformations de son activité : comme l'information est plus complète, les élus n'ont plus besoin d'embarquer dans des discussions techniques, ont une meilleure compréhension de l'avancée des projets et des difficultés et besoins exprimés par les employés ainsi qu'une meilleure capacité d'ajustement des projets et travaux à réaliser. Les élus développent donc une activité de travail en intégrant les enjeux des autres niveaux tactiques et opérationnels de l'organisation. Leur activité se base sur une lecture fine des enjeux du travail réel, porté par les employés et la DG à travers leur implication dans le dispositif de gestion. Au cœur de leur activité de travail figurent les traces du travail qui sont portées au sein de la planification, fruit de l'implication de tous dans le dispositif de gestion.

Ainsi, au-delà de la santé au travail de tous, le dispositif de gestion permet aux acteurs d'assurer la réalisation des projets politiques et des travaux règlementaires à travers (1) la production et la diffusion d'un discours sur le travail, à travers la planification

commune, et (2) l'intégration de ce discours dans les activités stratégiques d'élaboration des choix stratégiques des élus.

8.6 Quelle pensée organisationnelle pour un tel dispositif de gestion ?

Nous pensons qu'un tel dispositif porte une pensée organisationnelle permettant de nuancer celles qui sont traditionnellement portées en Sciences de la gestion. Ni top-down, ni bottom-up, cette pensée organisationnelle se centre autour de la notion de convergence organisationnelle (Poley et Chadoin, 2017 ; Zittel et Biquand, 2017).

La vision traditionnelle du management stratégique pose le travail stratégique comme le point de départ du fonctionnement organisationnel. Les directions élaborent des orientations stratégiques, puis les transmettent aux gestionnaires intermédiaires pour que ceux-ci les opérationnalisent. Pour ce faire, les gestionnaires intermédiaires produisent le travail et le cadre prescrit des équipes, en leur fixant des objectifs à atteindre, des tâches à réaliser et des moyens à mobiliser pour ce faire. Ensuite, les équipes de travail vont réaliser le travail prescrit et produire des performances. Ces performances seront mesurées, puis remontées jusqu'aux directions, pour qu'elles les comparent avec les objectifs fixés. Si besoin, elles ajusteront les orientations stratégiques élaborées afin d'améliorer la performance de leur organisation, ou ajusteront les moyens et ressources qu'elles allouent aux travailleurs. Même si elle possède une boucle de rétroaction, cette vision du fonctionnement organisationnel est linéaire. Ce n'est qu'en évaluant les résultats que les directions sauront si leurs choix stratégiques conviennent ou non. Cette linéarité ne permet pas d'intégrer la question du travail opérationnel aux travail stratégique et tactique, si ce n'est en fin de parcours, à travers la remontée d'information concernant les performances produites. Le travail n'y est pas vu comme porteur d'information pertinente pour la conception de choix

stratégiques, mais plutôt comme élément d'exécution de ces choix stratégiques. Dans cette pensée organisationnelle, chacun des trois niveaux de l'organisation (stratégique, tactique, opérationnel) est fermement délimité et les collaborations entre chacun d'eux, pour une production conjointe, sont plutôt rares.

Nous pensons que ce travail doctoral contribue à s'éloigner d'une vision linéaire du fonctionnement organisationnel. Nous pensons que la conception d'instruments au sein de dispositifs de gestion favorisant la régulation conjointe permet de délinéariser cette vision en se centrant plutôt autour de la notion de convergence organisationnelle (*ibid.*). Notre article 3 montre que les frontières entre les niveaux stratégique, tactique et opérationnel fondent, et que la mise en relation de ces trois niveaux au sein d'un dispositif de gestion tel que nous l'avons conçu permet d'alimenter l'activité de chacun en fonction de ses propres besoins et ceux des autres. Un véritable travail collectif transverse aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel se met en place. Nous avons modélisé une telle pensée organisationnelle à travers la Figure 8-1, que nous proposons comme un des apports importants de notre travail doctoral.

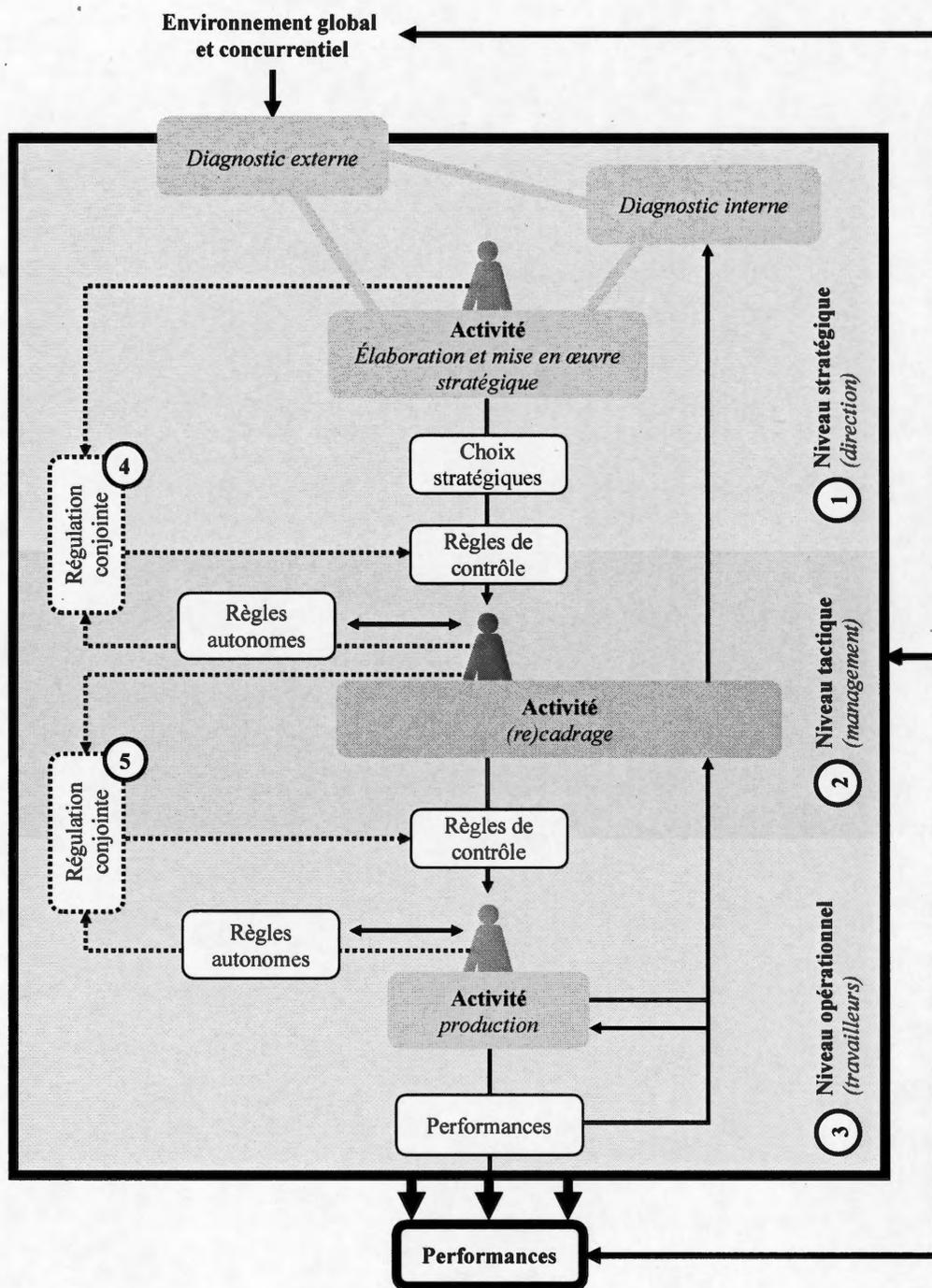


Figure 8-1 Modélisation du fonctionnement organisationnel par la régulation conjointe

Pour commencer, nous attirons l'attention du lecteur sur la portée générale de cette modélisation. Il a pour objectif de relier les niveaux opérationnel (le travail des employés), tactique (le travail des gestionnaires intermédiaires) et stratégique (le travail de la haute direction) au sein d'une entreprise, ainsi que de lier cette entreprise à son environnement global et concurrentiel. Le cadre noir épais délimite les frontières de l'organisation et la sépare de son environnement. Cette organisation produit différentes performances économiques, sociales et écologiques. L'environnement global et concurrentiel a une influence sur les performances produites par l'entreprise, et ces performances vont influencer en retour l'environnement global et concurrentiel. Précisons également que même si chaque personnage à chacun des trois niveaux organisationnels est représenté seul, nous considérons évidemment que chacun de ces trois niveaux est composé d'une multitude d'individus travaillant plus ou moins ensemble. Aussi, chaque individu est considéré à partir des caractéristiques individuelles qui sont les siennes : âge, expérience, sexe/genre, culture, valeurs, ancienneté, aspirations, perceptions, buts, etc.

Le niveau stratégique (1) est centré autour de la direction de l'organisation, représentée par le personnage vert. La direction réalise des tâches liées à la réalisation de diagnostics externes de l'environnement global et concurrentiel, ainsi que de diagnostics internes des forces et faiblesses de l'organisation. Ces diagnostics permettent à la direction de se construire une représentation de l'environnement et de l'organisation, à partir desquelles elle élaborera et mettra en œuvre des choix stratégiques. Ces choix stratégiques ne se résument pas à des orientations stratégiques, mais sont également composés de plans et de budgets qui seront transmis au management intermédiaire afin de cadrer leur travail d'opérationnalisation de la stratégie. C'est pour cela que nous relierons les choix stratégiques aux règles de contrôle du management intermédiaire. Ces règles de contrôle constituent le cadre de travail prescrit des gestionnaires intermédiaires. Notons également que la direction réalise des

tâches de contrôle, que nous avons jumelées avec celles de diagnostic interne, qui lui permettront d'évaluer l'opérationnalisation des choix stratégiques, et influenceront l'élaboration et la mise en œuvre stratégique au cas où des ajustements seraient nécessaires.

Le niveau tactique (2) se centre sur la figure du management intermédiaire représenté ici par le personnage en bleu. Le management intermédiaire a pour tâche d'opérationnaliser les choix stratégiques issus de la haute direction en un ensemble de prescriptions à destination des employés. Pour ce faire, ils développent une activité par laquelle ils créeront les cadres pour le travail des employés, et ainsi produiront les règles de contrôle qui piloteront le travail de ceux-ci. Mais les gestionnaires intermédiaires ne font pas qu'exécuter les règles de contrôle produites par la direction. Ils ont également des règles autonomes, que nous assimilons aux règles de métier, qui guident leur travail, issues des collectifs auxquels ils appartiennent. Nous avons aussi décrit leur activité en termes de construction de sens (*sensemaking*) et de diffusion de sens (*sensegiving*). Les tâches de création de cadres représentent un premier temps de la conception des règles de contrôle. Ils développent aussi une activité par laquelle ils feront cadrer l'action des équipes de travail, dans le sens où ils ajusteront les règles de contrôle au regard des performances produites, ou de la façon dont le travail est réalisé. Cela nécessite pour les gestionnaires d'avoir une certaine visibilité sur le travail des travailleurs opérationnels ainsi que sur les performances qu'ils produisent.

Le niveau opérationnel (3) se centre sur la figure du travailleur opérationnel que nous avons représenté en orange. Les employés développent une activité qui vise à produire le bien ou le service, et engendreront ainsi des performances économiques et humaines. Pour ce faire, ils régulent, eux aussi, entre le cadre de travail que les gestionnaires intermédiaires contribuent à concevoir (les règles de contrôle), les règles de métier que leur collectif contribue à produire (les règles autonomes) ainsi que la variabilité de la situation de travail. Ils évaluent également les performances qu'ils produisent et

ajustent leur activité de travail au regard de cette évaluation. Ces performances produites, en s'ajoutant à l'ensemble des performances produites dans les situations de travail, vont permettre à l'entreprise d'engendrer certaines performances économiques, sociales et écologiques qui influenceront (et seront aussi influencées par) l'environnement global et concurrentiel.

Deux éléments importants de la théorie de la régulation sociale (4) et (5) sont présents dans le modèle. Il s'agit des éléments relatifs aux concepts de régulation conjointe. Cette régulation représente le mécanisme par lequel deux groupes d'individus (par exemple, les gestionnaires intermédiaires et les travailleurs opérationnels) vont négocier pour (1) identifier les conflits qui existent entre règles de contrôle et règles autonomes, (2) élaborer des compromis qui répondront mieux aux exigences des situations de travail, (3) ajuster ou produire de nouvelles règles de contrôle. Cette négociation permet, *in fine*, d'ajuster les règles de contrôle, et est une régulation froide, car elle s'organise en dehors de l'ici et maintenant de la situation de travail de chacun. Dans ce modèle, la régulation conjointe se tient entre chaque niveau hiérarchique, permettant une prise en compte, par chacun des niveaux de la structure organisationnelle, des enjeux, besoins et réalités du travail des autres.

8.7 Perspectives et réflexions : diversifier l'intervention de l'ergonome et favoriser le développement conjoint des Sciences de la gestion et de l'Ergonomie

Ce travail doctoral s'inscrit dans la lignée des écrits récents qui discutent de la nécessaire diversification de la pratique des ergonomes (Van Belleghem, 2014). Nous pensons également qu'il est important de continuer de pousser les frontières de nos pratiques. Quand ils sont sortis des laboratoires dans les années 60 pour entrer dans les milieux et les situations de travail (Teiger et coll., 2006), les ergonomes avaient pour

perspectives de transformation essentiellement les déterminants proches du poste de travail, notamment en termes d'aménagement physique. À l'époque, les grands noms de l'ergonomie, comme Alain Wisner, ne considéraient pas forcément que l'organisation du travail et la conception des prescriptions puissent être des focales privilégiées de transformation (Sznclwar et Le Doaré, 2006). Peu à peu, au cours des années 80, les interventions ergonomiques ont élargi leurs perspectives de transformation : les ergonomes ont commencé à s'intéresser à la formation et à ses conditions, à la mobilisation psychique des travailleurs, à l'environnement social et aux fonctionnements des collectifs à l'œuvre (*ibid.*). Le tournant des années 90 a amené de nombreux travaux qui portaient sur la conception, notamment sur le travail des concepteurs (Bellemare et coll., 1995 ; Carballeda, 1997 ; Daniellou 1992 ; Garrigou, 1992), engendrant de nouvelles réflexions sur le rôle de l'ergonome et son intervention. Son action n'est plus forcément liée aux situations de travail existantes, mais aussi aux situations de travail futures. Comment travailler avec les concepteurs pour favoriser la prise en compte de l'activité de travail future des opérateurs dans leur activité de conception présente ? C'est à partir de ces réflexions que la généralisation d'outils dans l'intervention ergonomique, comme la simulation, a traversé la communauté des ergonomes. À partir de ce moment, l'ergonome n'agit plus seulement sur les situations de travail, mais aussi sur les situations de conception. Les années 2000 s'ouvrent sur le constat que les modèles et dispositifs de gestion, que le travail de prescription (et donc de (re)conception permanente des situations de travail), ne sont que peu abordés par l'intervention ergonomique (Bouffartigue, 2001a ; Hubault, 1998). Dès lors, les ergonomes commencent à s'intéresser au travail gestionnaire : comment l'analyser ? Comment le transformer ? Ce travail doctoral s'inscrit dans la lignée des travaux qui se saisissent de ces questions. Il s'inscrit aussi dans la lignée des travaux menés par chercheurs et praticiens sur l'ingénierie de la discussion (Detchessahar et coll., 2015 ; Van Belleghem, 2016). En effet, dans notre thèse nous avons (1) analysé le travail de la directrice générale et (2) conçu et implanté un dispositif de gestion, composés de différents instruments, afin d'améliorer l'efficacité du travail.

gestionnaire. Dans la recherche intervention, nous nous sommes directement positionnés dans la construction d'un dispositif de gestion permettant de relier les sphères opérationnelles, gestionnaires et stratégiques. Cette thèse est une preuve de plus que l'intervention ergonomique peut se diversifier pour atteindre des niveaux d'intervention plus élevés. Elle participe à l'argumentation de l'ergonome qui « agit pour faire agir » (Van Belleghem, 2016), dans le sens où l'ergonome ne va pas mener les transformations des situations de travail locales, mais s'intéresser aux dispositifs de gestion qui permettent aux acteurs de l'organisation de transformer eux-mêmes ces situations. Alors que l'ergonomie souffre encore d'une représentation technique (les fameuses tables et chaises ergonomiques), il est important que des travaux comme les nôtres montrent à nos collègues ergonomes et gestionnaires que la transformation des situations de gestion n'est pas seulement une perspective de recherche en Sciences de la gestion, c'est aussi tout un champ de développement où nous, les ergonomes, sommes légitimes.

Mais ce travail doctoral ne se limite pas au champ de la gestion. Bien que nous ayons mis la focale principale sur le travail de la directrice générale, il nous a fallu analyser le travail stratégique du conseil municipal afin de pouvoir concevoir des dispositifs adéquats à leur travail. Cela représente également, selon nous (et nous ne sommes pas les seuls ; Van Belleghem, 2014) un des axes de diversification de nos pratiques à privilégier. Travailler sur l'ingénierie des situations de travail stratégiques, en participant à la conception d'instruments et de dispositifs de gestion stratégique, peut nous permettre de réinsérer le travail non seulement dans la gestion administrative de l'entreprise, mais aussi de l'intégrer dans la prise de décision stratégique, aux plus hauts paliers de l'organisation. Bien évidemment, cette diversification vient avec de nombreux défis. D'abord, il est important d'assurer que les ergonomes aient les compétences nécessaires pour pouvoir comprendre l'activité des stratèges. Si l'on veut comprendre ce qu'ils font, encore faut-il comprendre les approches théoriques et

méthodologiques qui soutiennent leur travail⁴³. Cela nécessite que nous renforçons nos connaissances en management stratégique, finance d'entreprise, macro-économie, etc. Ensuite, il est nécessaire d'augmenter notre légitimité à être appelé à ces niveaux stratégiques ce qui, selon nous, n'est encore que rarement le cas.

Pour gagner de la légitimité afin d'intervenir à ces niveaux stratégiques, nous pensons qu'il est nécessaire de passer par l'interdisciplinarité. À notre avis, l'une des voies de développement de l'ergonomie est l'ouverture et le travail en complémentarité à d'autres disciplines scientifiques, comme nous l'avons fait avec les Sciences de la gestion. L'enjeu ici n'est pas seulement d'analyser de façon extérieure le travail des gestionnaires, mais de faire l'effort de comprendre et connaître les fondements qui soutiennent leurs disciplines. Il faut que nous nous saisissions des principes, méthodes et concepts que les gestionnaires utilisent, pour y porter haut et fort la question de l'activité de travail, qui n'est encore que peu mise de l'avant en Sciences de la gestion⁴⁴. Notre modèle théorique, bien que possédant d'évidentes limites que nous aborderons en suivant, représente un pas dans ce sens. Il tente de lier des théories et principes de gestion, de gestion stratégique, avec la vision de l'activité de travail que l'Ergonomie porte depuis plus de 60 ans.

S'inscrire de pair avec les Sciences de la gestion offre aux ergonomes une opportunité : celle de construire une vision macro des enjeux organisationnels tout en portant les enjeux micro des situations de travail quotidiennes. Tenir de pair la santé des travailleurs et leur performance n'est possible, selon nous, qu'en inscrivant nos

⁴³ Ce qui ne nous impose pas de les embrasser, bien au contraire.

⁴⁴ Nous nuancions évidemment ces propos, car des développements vers les théories de l'activité existent depuis une dizaine d'années, que ce soit sur le thème du management par la discussion (Detchessahar et coll., 2015) ou la perspective de la *strategy-as-practice* (Golsorkhi, 2006)

interventions dans le niveau « le plus haut » possible. En s'intéressant aux notions d'environnements stratégiques, concurrentiels, aux forces externes à l'entreprise, à la régulation conjointe, au travail stratégique, etc., les ergonomes et les gestionnaires seront en capacité de participer à la conception (1) de dispositifs de gestion qui accompagnent les décideurs à agir, notamment en basant leur action sur le travail réel et (2) de situations de travail qui répondront efficacement aux enjeux stratégiques portés par les directions.

Dans un même mouvement, nous pensons que les principes, théories et méthodes qui sont portés au sein de l'ergonomie représentent un axe de développement innovateur dans le domaine des Sciences de la gestion. Bien que certains courants s'intéressent aux théories de l'activité (voir note 42), ils sont loin d'être majoritaires, et sont très localisés disciplinairement ou géographiquement. Par exemple, dans le cadre de la *strategy-as-practice*, bien que le travail stratégique y soit réfléchi en fonction des théories de l'activité, peu de lien est fait entre ce travail stratégique et le travail opérationnel. Ce dernier y est, selon nous, encore abordé du point de vue de la tâche, et non pas de l'activité de travail. Cela constitue un enjeu fondamental d'enseignement et de formation des futurs gestionnaires et dirigeants, qui, selon notre expérience, n'ont que peu accès à des formations portant ce regard particulier propre à l'Ergonomie.

8.8 Quelques limites de notre travail doctoral

Comme toute recherche, ce travail doctoral possède diverses limites.

Tout d'abord, nous avons réalisé nos deux projets dans des secteurs d'activité publics. Le premier se déroulait dans un foyer de soins de longue durée, le second dans une

petite municipalité québécoise. Ces secteurs d'activité publics ont un rapport à la réglementation et à la reddition de comptes qui est différent des secteurs d'activité privés. De plus, dans le projet au sein de la municipalité, nous avons été confrontés au fait que les élus, que nous avons assimilés plus ou moins explicitement tout au long de ce travail au rôle de stratèges, ne sont pas des décideurs professionnels. Retraités, agriculteurs, professeurs d'école, ces élus n'avaient que peu d'expérience, et aucune formation, pour l'élaboration d'orientations stratégiques, pour leur mise en œuvre et pour leur suivi. Cette situation, selon nous, a un impact fort sur le travail de la directrice générale qui, en plus de faire ses tâches, doit gérer et former en continu les élus sur leurs droits et devoirs. Ainsi, le dispositif de gestion que nous avons conçu et implanté doit être évidemment compris dans les frontières relatives de cette municipalité. De nombreuses caractéristiques l'influencent : la taille de l'organisation (une petite municipalité), le secteur d'activité, l'expérience des décideurs, etc. Se pose alors la question de la transférabilité de nos résultats de recherche. Par exemple, un tel dispositif serait-il pertinent dans une entreprise privée ? À cette question, nous esquissons deux ébauches de réponse :

- Les transformations des secteurs d'activité publics s'inspirent énormément des modèles de gestion privée. Ainsi, les logiques à l'œuvre dans la financiarisation des entreprises sont les mêmes dans les entreprises publiques, comme le montrent certains travaux s'intéressant au travail gestionnaire (Desmarais et Abord de Châtillon, 2008). On peut donc entrevoir qu'un tel dispositif pourrait fonctionner. ;
- Notre volonté n'est pas de proposer un dispositif de gestion transférable, peu importe le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou son modèle de gestion. L'idée, c'est plutôt l'esprit du dispositif de gestion, qui se centre sur la notion de régulation conjointe. Le dispositif de gestion conçu n'est pas un dispositif

généraliste : c'est un dispositif sur-mesure pour cette municipalité-ci⁴⁵. La théorie de la régulation sociale, quant à elle, qui pilote l'esprit du dispositif, est générale. Elle ne décrit ni structure rigide ni fonctionnement figé dans le temps. Elle permet de penser le rapport entre l'individu et le système, quels qu'ils soient. C'est ce rapport-là qui est important de prendre en compte dans la conception d'un dispositif de gestion.

Une deuxième limite que nous entrevoyons se situe dans le devis de recherche que nous avons sélectionné. Nous avons réalisé une recherche qualitative sous la forme d'une recherche intervention. D'une part, faire de la recherche intervention, c'est faire le deuil d'un devis de recherche qui structure fortement les modalités de travail du chercheur. Comme nous le disions, nos activités de recherche ont été portées par opportunisme, et ont dû également se limiter aux forces et faiblesses de nos relations avec les différentes parties prenantes. Par exemple, nous n'avons pas pu observer le lac-à-l'épaule des élus, nos relations ne faisant pas preuve d'un assez haut niveau de confiance pour que nous soyons invités. Également, au vu de la taille de la municipalité, nous n'avons pu observer le travail que d'une seule gestionnaire, ce qui limite nos résultats à celle-ci. Toutefois, l'avantage de n'observer qu'une gestionnaire, c'est de pouvoir développer une relation de confiance forte, permettant d'avoir une profondeur et une richesse de données qui ne serait sûrement pas aussi grande. D'autre part, un tel devis de recherche, purement qualitatif, ne permet pas de généraliser nos données ni affirmer des liens de cause à effet *stricto sensu*. Ainsi, les résultats portés dans cette thèse ne doivent se limiter qu'aux situations dans lesquels cette recherche a été effectuée.

⁴⁵ Il est certain qu'un dispositif de gestion qui serait conçu dans une entreprise fonctionnant sous les principes d'une coopérative, ou sur les principes de l'autogestion, prendrait une forme complètement différente.

Cependant, cette limite est en même temps une perspective de recherche : dans les premières années de notre carrière, nous nous affairerons à multiplier les études de cas de conception de dispositifs de gestion sur les principes de la régulation conjointe, d'abord dans les municipalités, puis dans d'autres secteurs d'activité, afin de tester la généralisation de nos propos.

Une troisième limite concerne le fait que nous avons fait le choix d'inclure les gestionnaires de proximité au sein de la grande famille des gestionnaires intermédiaires. Nous avons fait cela dans le cadre théorique, et également dans la modélisation que nous proposons à la figure 8-1. Nous avons fait ce choix, car nous ne possédions pas assez de données spécifiques sur le travail des responsables des services de la municipalité, qui agissent à titre de gestionnaires de proximité. Ce choix représente toutefois une limite, car les gestionnaires de proximité sont à la fois dans la sphère tactique et dans la sphère opérationnelle. Ils ont à la fois des enjeux de gestion, liés à l'accompagnement de leurs équipes dans la gestion des difficultés du travail, en étant parfois eux-mêmes impliqués dans le travail de production, et sans avoir forcément de pouvoir décisionnel ou d'autorité pour pouvoir transformer le travail et le cadre prescrits des équipes qu'ils encadrent. Dans nos recherches ultérieures, nous ferons l'effort de traiter cette catégorie de personnel à part, et de leur porter une attention toute particulière.

Finalement, concernant la modélisation produite en Figure 8-1, nous sommes conscients du fait qu'elle ne représente que le fonctionnement organisationnel issu de cette municipalité-là, où nous avons fait le choix d'exclure les gestionnaires de proximité. Mais cette modélisation est un premier essai, et elle se veut modulable. On peut y ajouter des acteurs, modifier le nombre de paliers hiérarchiques, et surtout, ajouter d'autres structures en lien les unes avec les autres. Le véritable avantage de cette modélisation réside dans sa transférabilité, à comprendre dans le sens de transfert de connaissance. Elle fonctionne, selon nous, comme un objet intermédiaire permettant

de voir, rapidement, les liens entre les trois sphères stratégiques, à travers le processus de régulation conjointe. Nous pensons que cette modélisation est un outil intéressant à mettre en œuvre dans la formation des futurs gestionnaires et ergonomes.

CONCLUSION

Nous montrions dans le premier chapitre de cette thèse comment la financiarisation des dispositifs de gestion empêche le travail des gestionnaires. Les dispositifs de gestion fonctionnent de plus en plus sur une logique quantitative et rationnelle. Ainsi, en documentant des indicateurs de plus en plus nombreux, les gestionnaires assurent la transmission d'informations à leur direction concernant les résultats que produit le travail opérationnel. Mais ce travail, nous l'avons vu dans le cadre théorique, a pour caractéristique principale qu'il est humain. En ce sens, il n'est ni quantitatif ni rationnel. Du moins, il ne l'est pas entièrement. Le travail opérationnel s'inscrit dans des situations de travail toujours singulières, où se jouent de nombreux imprévus, et c'est aux travailleurs qu'il revient de les gérer pour pouvoir produire. Pour le faire, ils doivent s'éloigner du cadre prescrit par leurs gestionnaires, car celui-ci ne suffit pas à faire face. Parce que les gestionnaires se retrouvent aspirés dans des dispositifs de gestion portant une dimension financière de plus en plus forte, ils ne sont plus en capacité de voir ces écarts entre ce que devraient faire les travailleurs, et ce qu'ils font vraiment. Ils ne peuvent pas, non plus, les accompagner dans la gestion des difficultés. Les deux sphères gestionnaires et opérationnelles se retrouvent à évoluer en parallèle, sans pouvoir échanger sur les besoins de l'une vis-à-vis de l'autre. Un silence organisationnel s'installe, à savoir, l'absence d'un discours sur le travail et ses difficultés, ce qui engendre des impacts sur la santé et la performance de tous. Afin de faire face à ce problème de silence organisationnel, il est important de s'intéresser à la question des dispositifs de gestion qui sont mis à disposition des gestionnaires, afin de comprendre quelle capacité elle leur alloue pour pouvoir accompagner les équipes qu'ils encadrent dans la gestion des difficultés rencontrées dans les situations de travail.

À partir de ce constat, notre travail doctoral se fixait trois objectifs de recherche :

- (1) D'abord, il visait à mieux comprendre comment les dispositifs de gestion peuvent favoriser l'apparition du silence organisationnel dans les situations de travail ;
- (2) Ensuite, il cherchait à décrire la conception, au sein d'une recherche-intervention participative, d'un dispositif de gestion inspiré des principes du management par la discussion ;
- (3) Finalement, il visait à comprendre les contributions que développent les différentes parties prenantes d'une organisation au sein du dispositif de gestion conçu et les impacts qu'ils perçoivent sur leur travail.

Dans notre partie théorique, nous étayions la problématique de recherche à partir de la théorie de la régulation sociale, qui entrevoit l'organisation comme un système où se rencontrent différents types de règles : les règles de contrôle issues du travail gestionnaire et les règles autonomes, issues de la mise en discussion du travail opérationnel au sein des collectifs. Ces deux types de règles peuvent parfois entrer en conflit, car elles portent des représentations différentes sur les choses à faire et la façon de les faire. Ces conflits sont loin d'être délétères. Au contraire, ils participent au fonctionnement normal de l'organisation. Ils doivent être régulés au sein de négociations, qui visent à élaborer conjointement des compromis venant modifier les règles existantes, ou en produire de nouvelles, afin de guider plus efficacement le travail en situation. C'est ce qu'on appelle la régulation conjointe.

De cette partie théorique sont ressorties quatre questions de recherche :

- (1) Comment les dispositifs de gestion favorisent-ils ou non l'apparition de phénomènes de silence organisationnel au sein des organisations ? (article 1)
- (2) Comment un dispositif de gestion peut-il favoriser la mise en place de régulations conjointes tout au long de la structure organisationnelle ?
- (3) Comment les différents acteurs des niveaux stratégique, tactique et opérationnel, contribuent-ils au fonctionnement d'un tel dispositif de gestion ?
- (4) Quels sont les impacts perçus d'un tel dispositif de gestion ? Quel(s) type(s) d'impacts ? Pour qui ?

Le premier projet dans lequel s'est inscrit notre travail doctoral s'est déroulé dans des foyers de soins de longue durée, où œuvrent des préposées aux bénéficiaires. Ce projet a fait l'objet d'un article scientifique (chapitre 5). Nous avons montré, à travers des résultats produits par l'analyse d'observations participantes et l'analyse thématique d'entrevues individuelles, que les préposées aux bénéficiaires réalisent une tâche de documentation d'indicateurs en interaction avec un dispositif de gestion qui a été conçu sur une vision erronée de leur travail. Pour faire face à cela, et pour limiter les impacts de la tâche de documentation sur la tâche de soin, elles développent des stratégies qui peuvent les amener à omettre la déclaration de certains indicateurs, venant « fausser » le processus d'allocation des budgets et ainsi dégrader leurs conditions de travail. Parce que le dispositif de gestion ne prévoit pas d'espaces ni d'instruments favorisant l'expression des préposées sur leur travail, et leurs difficultés, elles n'ont aucune capacité d'influencer les conditions de leur travail, et de s'inscrire donc dans un processus de régulation conjointe. Au regard de cette situation, un silence organisationnel s'installe.

Le deuxième projet est une recherche intervention qui s'est déroulée au sein d'une petite municipalité québécoise. Nous avons participé à la conception et l'implantation d'un dispositif de gestion qui visaient à favoriser la mise en place d'un processus de régulation conjointe entre l'ensemble des niveaux stratégiques. Ce projet a fait l'objet de deux articles scientifiques (chapitre 6 et 7).

Le premier article se centre sur l'analyse d'un moment spécifique du dispositif de gestion. Nous nous sommes intéressés aux rencontres de planification, où se rencontrent la directrice générale et ses employés, qui visent à concevoir une planification concertée du travail à faire pour l'année suivante. Nous avons montré que ces rencontres sont des moments de régulation conjointe, et qu'en plus de permettre l'expression d'un discours sur le travail et ses difficultés, ces moments sont porteurs d'une augmentation du pouvoir d'agir des employés et de la DG, qui peuvent exprimer auprès des autres les besoins qu'ils ont pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Cela nous a amenés à porter un regard différent sur le rôle de la gestionnaire. Selon nous, son rôle déborde celui qui est traditionnellement prescrit par les Sciences de la gestion, dans le sens où elle n'est pas responsable seule de la production des prescriptions, mais qu'elle est plutôt responsable de la mise en place des conditions (structurelles, en termes de compétences, temporelles, etc.) qui permettent aux employés de se glisser dans une activité métafonctionnelle, où ils réfléchissent et verbalisent leur travail.

Le deuxième article fait l'analyse globale du dispositif de gestion conçu et implanté. Il montre qu'un tel dispositif de gestion permet non seulement la production d'un discours sur le travail et sa diffusion au sein des trois niveaux organisationnels (opérationnel, gestionnaire et stratégique), mais que cette diffusion peut avoir un impact sur le travail de chacune de ces sphères. Nous avons montré en quoi les informations sur le travail opérationnel permettaient de faciliter le travail de la

gestionnaire, en termes de remontée d'information au conseil, et comment les élus intégraient cette visibilité nouvelle sur le travail opérationnel et gestionnaire à leur travail stratégique. Cette intégration permet de prendre des décisions qui vont être bénéfiques pour le travail gestionnaire et opérationnel et qui assureront une réalisation plus efficace des projets politiques.

Un autre apport de notre travail doctoral est la production, à partir de l'ensemble des apports théoriques et des résultats issus des articles scientifiques que nous avons rédigés, d'une modélisation d'un fonctionnement organisationnel sur la base du principe de régulation conjointe. Cette modélisation, loin d'être une représentation idéale ou « vraie » de ce que devrait être le bon fonctionnement organisationnel, peut constituer un repère intéressant pour les Sciences de la gestion et l'Ergonomie. En effet, il permet de relier les trois sphères organisationnelles à travers le travail de chacun, et la nécessité de réguler conjointement chacun de ceux-ci.

Évidemment, ce travail de recherche possède des limites, qui sont liées au devis méthodologique utilisé. Une recherche intervention ne peut pas prétendre à la production de connaissances généralisables, au même sens qu'une étude de cas. Ainsi, les résultats que nous avons produits doivent être pris dans la limite des structures dans lesquelles ils ont été établis. Nous ne pouvons donc affirmer que les résultats produits, ou le dispositif de gestion conçu, s'appliqueraient tel quel dans une entreprise privée, ou même dans une institution publique de grande envergure.

Mais, de toute façon, l'enjeu de cette thèse n'est pas de composer une connaissance vraie. Comme en témoigne le positionnement épistémologique dans lequel nous nous sommes inscrits, les connaissances que nous avons produites se veulent avant tout « utiles ». Utiles pour le milieu avec lequel nous avons interagi, et utiles pour la formation des futurs gestionnaires et ergonomes. Pour les gestionnaires, les résultats apportés par ce travail doctoral montrent l'importance d'introduire le travail, selon la

visée qu'en a l'ergonomie, au sein des enseignements portés en école de gestion. Les gestionnaires sont les points de pivot fondamentaux des organisations, et ce depuis une centaine d'années. Ils ont un impact très important sur le travail opérationnel, et il est fondamental, selon nous, qu'ils puissent obtenir connaissances et outils pour pouvoir l'aborder, et ainsi améliorer leurs pratiques. Pour les ergonomes, les résultats apportés par ce travail doctoral permettent de contribuer à la démystification du travail gestionnaire. Bien souvent, les interventions ergonomiques sont mises en difficulté par des gestionnaires qui ont des objectifs quantitatifs à atteindre, qui n'ont pas le temps pour une analyse du travail et qui ne sauraient de toute façon pas comment faire rentrer les fruits de cette analyse dans leur tableau Excel. Pour pouvoir faire face à cela, les ergonomes doivent développer des connaissances sur le travail des gestionnaires, mais aussi sur la façon de l'analyser et de le comprendre, afin de pouvoir en faire un objet de la transformation dont ils sont porteurs. Cela nécessite, comme nous avons fait dans cette recherche doctorale, la mise en place d'une certaine interdisciplinarité, de sortir des frontières de sa discipline pour se mêler à une autre, tout en restant dans une perspective critique.

En plus des perspectives sur la formation des gestionnaires et des ergonomes, notre travail doctoral ouvre aussi des perspectives sur la compréhension du travail stratégique. Il existe déjà des travaux sur la *strategy-as-practice* que nous avons cités tout au long de cet ouvrage, mais ils ne mettent que rarement en relation les impacts du travail stratégique sur le travail gestionnaire ou opérationnel. Nous pensons qu'il s'agit d'une perspective de développement importante, qui pourrait positionner différemment les ergonomes et leur permettre d'intervenir directement dans la conception de dispositifs de gestion stratégique, permettant d'intégrer le travail de tous dès les premiers moments d'élaboration des orientations stratégiques. Cela nécessite que les ergonomes continuent de développer des connaissances et compétences en gestion stratégique, afin de pouvoir comprendre l'activité des stratèges. C'est là l'une des pistes qui guidera nos

recherches futures : comment analyser le travail stratégique, et comment concevoir des dispositifs de gestion stratégiques pour le soutenir, tout en assurant la visibilité du travail gestionnaire et opérationnel ?

ANNEXE A

VERBATIMS

Dans les annexes suivantes, vous trouverez les verbatims des extraits qui ont été utilisés dans le cadre des analyses thématiques. Douze extraits ont été utilisés sur l'ensemble des données récoltées.

10.1 Extrait 1 – l'entretien des jardinières par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 1)

Légende

S = responsable de service ; R = directrice générale ; Jo = Journalier temps plein ; J = journalier temps partiel

R ; 16, ça va être quoi ?

S : Entretien des fleurs.

R : On va tu le mettre dans entretien des parcs lui, ou on le laisse en voirie ?

S : En voirie

R : Faque entretien des fleurs. Faque je vais marquer entretiens des fleurs, on va commencer par ça. Entretien des fleurs.

Jo : Mais ça, c'est plus des pots, parce que c'est pas toutes les fleurs.

R ; Entretien des jardinières.

S : Au parc, c'est pas pareil c'est vrai.

R : non, mais au parc, on va le traiter dans entretiens des parcs.

Jo ; Mais là on parle des... qu'est-ce qui est à arroser.

R : Qui qui commande les fleurs, c'est toi S ? Tu les mets où les fleurs ? Entretien des fleurs ? Est-ce que c'est écrit sur un papier ?

Jo ; Il faut commander les fleurs mettons. Commande des fleurs.

R ; Les fleurs, c'est quand qu'on les installe.

S : En mai.

R : En mai ?

S ; première ou deuxième semaine dépendamment de la température.

Jo : Tu les commandes. En février ?

S ; En mars.

R : En mars ?

Jo : En février tu commandes les fleurs.

R ; en février. Ok. Quoi, à la mi-février ?

S : L'un ou l'autre, c'est pas bien grave.

Jo : Dans le mois de février.

R : ok. On les commande, on les installe ?

Jo : Installation des fleurs.

R ; C'est beau, ça va être marqué dans ça. Vu qu'on le commence là, on va le savoir qu'on les installe là.

Jo : Désinstallation.

R : Puis après ça, tu les arroses à chaque jour ? Oh, désinstallation. En septembre ?

S ; ouais.

Jo : Ouais.

R : Et entre ces deux moments là, tu les arroses chaque jour ? Et la tournée d'arrosage, c'est long ça ?

Jo : une heure.

R : mais avant l'heure de passage, faut remplir la tank d'eau.

S ; ouais, si tu prends la tank d'eau, tu vas t'en partir avec ça...

Jo ; Même (?)

S : ouais, de même.

R : Faque comment ça marche ? Jo, tu pars le matin, la tank pleine, que t'as préparé.

Jo : ouais.

R ; t'arroses tout le monde... t'arroses les fleurs je veux dire.

S : Après ça il la remplit.

R : et quand t'as fini, tu fais quoi ?

Jo : Je m'en vais chez moi

R ; non, faut arroser les fleurs, tu reviens, puis la tank est vide. Tu la remplis pour le lendemain tout de suite, ou tu fais ça le matin même ?

Jo ; En général, c'est le matin.

R : Donc, toi tu sais grosso modo combien d'engrais, parce que t'es habituée, tu connais ça ?

Jo : Ben c'est la madame qui me le dit.

R ; ok. Puis ça, t'en commandes ?

Jo : L'engrais ? Ouais, je vais en chercher.

R ; Tu vas en chercher au fur et à mesure, ou tu en commandes, ou comment tu fais ?

Jo : J'Y vais au fur et à mesure

R : puis ça va avec ce qu'elle te vend, et ce que ça prend.

Jo : C'est ça.

R : tu vas à la coop.

Jo ; ouais

R ; donc c'est pas long. Donc, c'est pas comme un gros gros morceau qui est bloqué.

Jo : Ben non, bien souvent je me la fais transférer ici.

R : Tu veux-tu mettre 16 tout le long ?

Jo : je pensais que je ferai rien

R : Je pensais que tu commençais à t'endormir.

S : Là, juste en partant, lui il prend 1h30 à tous les matins, moi je mange 1h à tous les matins, juste pour les fleurs.

J : Moi je prends ma sieste les matins.

R ; Non, mais c'est vrai que toi t'es pas là pendant 2 jours.

J : Quand l'étudiant est là, je fais les vidanges.

Jo : Ouais, mais à matin, c'est toi qui a fait l'étudiant, puis c'est moi qui a fait les vidanges.

R : qui c'est qui fait l'étudiant ?

Jo : Julien.

R : Je comprends pas.

S : L,été, c'est l'étudiant.

R ; Tout ce qui vous tentait pas de faire, c'était l'étudiant qui le faisait ?

J : Oui.

B : Vous l'avez pas trouvé l'étudiant ?

S : Oh oui.

J : Parfait.

M : Ça a bien marché ?

Jo : Hey les fleurs, fin septembre ?

R : OUIas. J'ai entendu dire à travers les branches, des fois il vente fort, mais il aimait pas ça le weed eater en tout cas.

S : Ouais, ben y'a pas personne qui aime ça.

R ; Il aimait vraiment pas ça le weed eater. Mais qui aime ça.

Jo ; Moi j'aime ça.

R : T'aimes ça le weed eater.

Jo : Ben oui. Tu fais le weed eater, tu tombes dans la lune et personne le sait.

S : Non, mais le weed eater, c'est pas une grosse...

R ; Mais oui, il y a du monde qui s'en rend compte, quand il y a les arbres qui ont été planté à côté du CPE, qui ont été planté par les élus... hein ? Les petites pousses d'arbre, qui ont été planté par les élus, pour couper le

vent pour le CPE. Ben, on a parlé de ça, il paraît qu'il y en a qui ont été coupé, probablement par le weed eater...

Jo : Je suis pas au courant (rires)

R : J'ai dit peut-être que c'était le nouveau, il avait pas beaucoup d'expérience.

J : Mais sérieusement, il est arrivé des... avec le weed eater.

Jo ; Ben là, il en restait un, donc je lui suis passé dessus.

R : Il en restait un, ben t'aurais pu le laisser.

Jo : Mais non.

R : Il y en aurait eu au moins un arbre de plus dans Sherrington.

S : (?)

R : Faque c'est toi ?

J : non. Regarde sérieusement, il en a passé 3. Moi j'étais proche, puis quand je me suis rendu, il allait faucher le 3e.

Jo : C'est moi qui ai fauché le dernier. Ça, j'avoue.

R : Bon. C'est pas grave, mais juste faire attention à la prochaine fois, parce que ça ça avait été comme un événement politique, puis là, tout était scraper.

S : Sauf qu'ils achètent une branche gros comme une (?), c'est haut de même, ça prend 5 ans avant de décoller. Achète toi un arbre de 8 pieds en partant là. Ça c'est mon point de vue à moi.

R : C'est ton point de vue et c'est correct. Sauf que quand on distribue les 1000 arbres, ben c'est tous des pousses.

S : oui, mais t'es pas sur le terrain à...

R : Mais c'est pas grave ça. C'était un événement... Juste faites attention.

Jo : On en fera un autre.

R : Parce que des fois je comprends les asperges, parce que ça, c'est dans notre emprise, ça avait aucun rapport. Mais quand ça touche les...

Jo : Hey, je les ai pas fauché les asperges, faut pas croire tout le monde.

R : Mais bon... passons au prochain point.

JO ; Je vais me choquer.

10.2 Extrait 2 – la réalisation du plan de signalisation par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 1)

Légende

S = responsable de service ; R = directrice générale ; Jo = Journalier temps plein ; J = journalier temps partiel

R : Sylvain, dans tes inspections de chaussée, faut que tu t'habitues à regarder les bornes 911.

S : Ouais. Ça, c'est à l'année.

R : Non, mais dans le sens que maintenant qu'on les a implanté, faut pas oublier qu'après le déneigement, faut l'implanter. Pour pouvoir dire aux gens : bon ben il en manque.

S : Mais quand il en manque, tu le sais.

R ; ouais

S ; Mais on le fait pareil. Eux autres ils font la tournée de pancartes.

R ; Ouais, mais parce que t'sais, c'est sûr qu'on fait la tournée de pancartes, mais là va falloir penser...

J : on l'a fait cette année.

R ; Vous l'avez fait ? Excellent ça. Faque signalisation...

(...)

R : ok, 17 ça va être...

J : Signalisation bornes 911

B ; on est dans quel objectif spécifique.

J : Les réparations ?

R ; signalisation ? Dans objectif global voirie.

J : Voirie.

B : ok

R : signalisation, c'est l'objectif spécifique.

J : Les bornes 911.

S : Y'a les pancartes aussi. Réparation de pancartes. C'est pas écrit ça.

J : Lignage de rue, nettoyage fossé... non.

R : Faque, l'objectif spécifique, c'est d'assurer une bonne signalisation. Dans les prérequis, t'as, enlever les panneaux... non, c'est quoi ? Ça commence dans le fond quand tu commences à faire ton inspection de l'Année, voir ce qu'il y a.

S : ouais. Faut faire la tournée des pancartes, on commande les pancartes, après ça on répare les pancartes. Les pancartes, on en répare à l'année, parce qu'il y a des accidents, des tracteurs qui les accroche, le vent...

R : Quand est-ce que tu fais ton inspection, c'est après L'hiver ?

S : Ouais.

Jo ; c'est là que tu fais la tournée des pancartes.

R : Au début ? Quand est-ce ?

S : Au mois d'avril.

R : ok.

Jo : aussitôt qu'il y a plus de neige.
 R : ok. Ça, c'est l'inspection finalement ?
 S ; Aussitôt que c'est dégelé.
 J : C'est signalisation bornes 911
 S : Et réparation pancartes.
 J : C'est en même temps que...
 M : La commande elle vient après ça ? Une fois qu'on voit que...
 Jo : On fait notre tournée, et après ça, ça nous prend ça ça ça, lui il appelle, et crac.
 S ; Réparation. Puis la commande est avant.
 M : Donc tournée, commande, réparation.
 R ; puis installation
 M ; Et la tournée, vous la faites combien de temps avant ?
 J : C'est dans...
 Jo : Aussitôt qu'il y a plus de neige, on fait la tournée.
 R : Donc, aux environs de la première semaine. Commander pancartes. L'inspection. L'inspection.
 J : Commander, il va ici ?
 S : Ouais.
 J : Commander, puis avant on fait la tournée.
 R : Ta tournée vient avant.
 S : Ta réparation c'est après. Tu commandes avant. Et tu fais une inspection.
 R : Inspection, donc tu la fais première semaine d'avril environ. Dépendamment de la neige. Puis, c'est quoi, c'est dépendamment de si vous avez fini la patinoire ?
 Jo ; non.
 J : on prend le temps.
 Jo ; il faut pas qu'il manque des pancartes.
 R ; Vous la faites à deux ?
 J ; ouais.
 Jo : Y'en a un qui conduit, l'autre qui regarde.
 S : inspection de pancartes, puis après ça commande de pancartes, puis après ça réparation.
 J : Des fois, faut les trouver là, elles sont rendues dans le fond du fossé.
 S : Quand tes rendu, t'Es sensée d'en avoir une... quand elle est là et qu'elle est croche : ah tiens, elle est maganée. Mais quand y'en a plus : "ah ça m'en prenait une ici".
 R : Et comment vous faites pour savoir, à part dans votre souvenir...
 S : Ben, dans une curve, ça en prend une.
 J : C'est notre connaissance du territoire qui fait qu'on sait.
 R : Donc, je comprends, il n'y a pas de plan de signalisation.
 S : Non.

R : Ok.

J : Les connaissances qu'on a.

Jo : C'est ça.

R : Peut-être qu'il serait intéressant de se doter d'un plan de signalisation. Pour savoir ce qui est où.

S : Faudrait avoir le temps de le faire.

R : Ouais. Quand est-ce qu'on pourrait avoir le temps de le faire ?

Jo : Mais on le sait par cœur, le réseau.

R : Ok, demain matin, je sais pas il arrive quelque chose, vous vous en allez tout sans transfert de connaissances. Qui qui le sait le territoire ?

Jo : Il faut qu'on garde nous autre.

R : Ça veut dire de tout apprendre, puis à un moment donné savoir, puis à un moment donné pas faire d'erreurs quelques années plus tard. Comment qu'on travaille ça ?

S ; Mais c'est parce que...

R ; en ayant un plan de signalisation.

J : Ça va rester.

R : Parce que c'est juste que tu le sais, mais c'est pas juste ça. Quand il vient le temps de le bonifier, la signalisation, souvent il faut que tu respectes les normes du ministère des transports, qui vont nous dire : "ben faut que tu le mettes à tel endroit et à tel autre", puis là si tu vois, ben là à tel autre, j'en ai déjà un, tu penses pas que ça va être correct. Ça peut être utile. Quand est-ce qu'on pourrait avoir le temps de faire ce plan là ?

Jo : L'hiver.

R : L'hiver ?

S : L'hiver.

B : Faut regarder, se le mettre derrière l'oreille, et une fois que tout est planifié, là on a la charge.

R : sauf que c'est quand le meilleur moment ?

S : L'hiver, quand il neige, ça peut être le bon moment.

R : Sauf que pour pas faire de doublons, est-ce que ce serait pas quand vous faites l'inspection des pancartes ?

J : non, parce que...

S : Là, faut que tu fasses une inspection en lien avec tous les rangs. C'est parce qu'on a pas le choix de la faire parce que s'il manque des pancartes, ben là, c'est dangereux.

Jo : C'est pour ça, l'hiver, on a plus le temps de faire le tour du réseau. On part avec le pick up et on marque les pancartes. Ce sera pas trop long, mais faut prendre le temps de le faire.

R : Pour 2016, je trouve que ce serait un bon objectif.

Jo ; ouais, on va te le faire.

S : Mais l'hiver, c'est des (?)

R : Si on est capable de le planifier, mais si on est pas capable, on peut le reporter en 2017. Mais ça serait... de se doter d'un plan de signalisation, ça serait utile. Donc ça, on pourrait le planifier.

B ; Dans les projets.

Jo : un projet d'hiver.

R : je mets-tu un 18 ?

M : on peut faire une petite case. Mets le en 18, et on mettra une étoile. Pour l'identifier comme un projet. Les projets qui ressortent de la planification.

R : ok. Faque 18.

J : T'sais, si on fait rang par rang...

Jo : C'est ça, on se fait un cartable.

S ; Je les ai tous les dessins. Tu prends, tu colles dessus clac.

R : Ça serait quand que vous pensez... pendant l'hiver ?

S : Pendant les creux.

J : Janvier février.

R ; Janvier février ? Ok.

10.3 Extrait 3 – la réalisation du fauchage par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 1)

Légende

S = responsable de service ; R = directrice générale ; Jo = Journalier temps plein ; J = journalier temps partiel ; B = ergonome expérimenté ; M = jeune ergonome

R ; On avait fini voirie ? Ça complète-tu voirie ?

Jo ; non.

S ; Fauchage

R ; Fauchage

Jo : Entretien des fossés.

R : Entretien des fossés, on l'avait pas mis. Ok, on va commencer par nettoyage des fossés.

Jo ; Ben c'est pas nettoyage. C'est l'entretien de l'herbe dans les fossés.

J : Non, mais, y'a le nettoyage des fossés qu'on a pas fait

Jo ; Ah ouais, on l'a pas mis lui. C'est à la mi-août mettons

S : Ouais.
R ; Ça dure sur combien de temps ?
S : Quelques jours.
Jo : Ouais, mais c'est pas nous autres qui...
S : Mettons, on va bien faire une petite pelle, mais faut quand même que je sois là.
Jo : ON peut le mettre dans la deuxième semaine d'août, mais c'est tout le mois d'août.
S : Cette année, on a fait Fortin, on a fait St Pierre un petit bout.
J ; Reprofilage de fossés.
R ; Tu peux mettre fauchage, voir les machines ?
R : Le fauchage... là tu me le donnes, mais tu vas aller le mettre...
Jo ; Où ce que je veux ?
R ; Ben où ce que tu...
S ; Y'a trois coupes par année : à St Jean Baptiste...
Jo ; ici ?
S ; non pas là. Fauchage... Après ça t'as fin août. Julien... Juin, début août...
Jo ; ouais, y'en a une en août.
R ; est-ce que c'était bien placé dans le temps quand tu l'as fait en août ?
S : Ça, y'a une autre chose aussi, ça dépend (?)
Jo ; et on en fait une en automne.
S : Ça, c'est des pousses...
R ; Quand tu parles fauchage, on va voir sûrement que tes prérequis ils sont dans l'autre catégorie d'entretiens mécaniques...
Jo ; le dernier, on l'a fait...
J ; fin octobre, parce que quand j'étais dedans, tu (?)
Jo : ok, dans l'été, là, on va utiliser la télescopique...
S : Pour les fonds de fossé.
Jo : Fauchage avec télescopique.
R ; Donc là, dans le fond, ce que tu viens de placer, c'est le fauchage mécanisé ?
S : Ça dans le fond, c'est le fauchage mécanisé des bords de chemin. Mais les fonds de fossé, c'est une autre machine.
Jo : Fauchage fossé...
S : Ça, c'est...
Jo ; Ouais, mais ça y'a le fauchage mécanisé, mais ça c'est la levée.
S ; Ouais, les autres c'est le fond
R ; ce que j'ai là ?
S ; ouais, le 3, levée, et après ça c'est les fonds.
Jo ; Les fonds, mais ça, c'est à fond perdu dans l'été.
S ; ouais, c'est ça, les fonds, c'est quand il a un loose, il part avec ça
Jo : Mettons, quand il mouille.

J ; octobre, d'habitude, t'en fais.

Jo : Ouais, octobre, c'est le gros mois là.

R : Faque, faut que ce soit terminé pour octobre.

Jo ; Y'a rien qui...

R ; Ça, tu le fais à chaque année... t'as fixé que, exemple, tant de rangs, faut que ça soit à faire.

J ; ils sont tout à faire

S : ils sont tous à faire

Jo ; ils sont tous à faire, mais, à un moment donné, on veut faire comme... un tiers, un tiers, un tiers, par année. Là, faudrait commencer par tous les faire.

S ; Parce que c'est des petits arbres qui poussent...

Jo : C'est parce que faudrait passer à tous les ans tous les rangs.

R ; As-tu le temps de passer tous les rangs à tous les ans ?

Jo ; non. Ben non.

R : pourquoi ?

S : C'est long

Jo : C'est pour ça qu'on peut pas le faire tous à tous les ans.

S : Faudrait deux mois pour le faire

R ; mais qu'est-ce que tu fais quand tu les fais, tu les notes comme ça tu sais ceux que t'As fait.

S ; C'est ça, il fait un tiers, il les notes, après ça, il fait un autre tiers.

Jo : C'est que je fais les pire. je fais les pire. Non, je les marque pas. Celui qui devra prendre ma place, il fera comme moi.

S : Hé, mais hey, tu prends le chemin, tu le vois là.

Jo ; Je fais les pires places. Mais ça, on le marque comment ?

R ; Faut que ce soit terminé pour octobre ?

Jo : ouais.

J ; Fais un début, fais une fin, et faut que ce soit fait entre les deux

S ; Ouais, c'est ça, mais c'est des petites parties. Quand il y a du loose.

Jo : après la deuxième

J ; En juin, faut que tu le fasses, tu en as fait un peu cette année.

Jo : Ouais, en juin... mettons la semaine d'après, j'ai commencé. Là, on marque 30.

S : Ça, c'est les fonds, le 30

R ; on les sépare ? Donc, tu mets 30 partout ?

S ; parce que c'est pas du tout la même chose comme fauchage

R ; Jusqu'à ici, les levées ?

S : Les levées. L'autre c'est les fonds de fossé. Parce que les levées, c'est juste tu fauches. Le fond, y'a des arbres qui poussent.

Jo : Les levées ça prend du temps.

S ; Ouais mais les levées...

M : Combien ça prend ?

S : une semaine.

M ; Chaque semaine, comme ça on signale que...

S : Dans le fond, les levées, c'est une semaine. Une semaine, ici. Après ça... les levées, une semaine. levée, on l'a mis où ? Levée, une semaine.

R ; Ok, c'est une semaine de temps.

S : Ouais. Une semaine, trois fois.

J : Quand ça brise...

R ; Et fauchage des fonds, c'est combien de temps ? C'est le temps que t'as été capable de trouver ?

Jo : le plus de temps possible

S ; Temps perdu. Quand il mouille, il peut faire ça, dans la cabine, ça marche. Quand il mouille, c'est le temps idéal.

M ; Qu'est-ce qui fait qu'on le laisse de côté par rapport à d'autres choses ? Qu'est-ce qui est plus prioritaire ?

S : C'est parce qu'un fond de fossé, c'est pas la fin du monde même si tu laisses pousser un pied.

J : Que les arbres... c'est pas bon.

S ; Dans le fond, les arbres c'est la priorité.

Jo : Mais faut que la machine elle soit capable de les prendre. Tu peux être deux ans sans passer dans les fossés.

S : Mais c'est parce que si l'arbre est ça de gros, elle la coupe. Mais si l'arbre, il devient ça de gros, ça la coupe pas.

Jo : non, ça marche plus.

S : Là, faut y aller avec la chainsaw.

Jo ; ouais, faut y aller avec la chainsaw. Si on faisait un mois de chainsaw, avec la déchiqueteuse, si on entretiendrait aux 3 ans.

R ; Faque si t'as mis trop de côté cette intervention là, ça va coûter plus cher en termes de temps.

S ; Ben on essaie de prendre le dessus, avec l'étudiant...

BROUHAHA

S : Avec la chainsaw, t'es dans le fossé, t'es mal placé, il peut y avoir des accidents...

R : Là, dans le fond, si vous faites le fauchage des fonds, c'est parce qu'il y a comme un retard cumulé depuis longtemps, parce que normalement si t'es vraiment à jour...

S : Faudra que t'en fasses pareil.

J ; Ouais, t'en auras toujours à faire

Jo ; faudra en faire pareil, tu vas tout le temps en faire, mais ce sera des petits

R ; mais tu peux pas dans un monde idéal, faire la faucheuse et c'est bon

S ; T'auras pas assez de temps. Écoute, l'idéal, dans un monde idéal, c'est de faire tous les fonds toutes les années. Mais on a pas le temps.

R ; Ok, mais quand tu passes avec la levée, ça coupe pas le fond.
S : non, parce que y'a au moins plus haut que 9 pieds, donc ça le prend pas.
Jo ; Tu peux pas.
S : Anyway, l'autre, les couteaux, c'est comme une tondeuse, c'est pour les bords.
Jo ; Tu peux pas couper des branches avec ça
S : Tu peux pas couper des branches avec ça. Ça va casser. Tandis que l'autre, la télescopique, c'est des couteaux pas mal solides.
Jo ; elle est fait pour ça
S : C'est une télescopique, ça déchiquette. Pas les arbres, mais les branches.
R ; Y,a-tu... y'a des prérequis, j'ai vu Gabriel aller chercher, nettoyer, enlever les choses qui pourraient obstruer, comme les pneus, les déchets.
S : ouais, c'est le nettoyage des fossés ça. Tu vas l'avoir envoyer avant.
R ; ok, donc ça, c'est préalable...
J : au nettoyage des fossés.
R : faque c'est où que vous... quand vous faites ça ?
Jo ; avant le fauchage, il faut nettoyer.
M ; Est-ce que c'est en lien avec les inspections ?
R : ok, faque c'est dans nettoyage de fossés.
Jo ; non, mais ça c'est plus...
S ; non, parce que faut que tu le fasses.
Jo : Dans le fond, on va ramasser des (?) des fossés...
R ; C'est ça nettoyage des fossés.
Jo : non, mais ça c'est pas ça.
S : Nettoyage fossés...
Jo ; C'est avec une pelle et un contractant
J : C'est reprofilage des fossés.
S : Ouais.
R : Ouais ça c'est reprofilage
Jo ; Mais nous autres, ramasser les déchets...
S : Faut que tu le fasses proche. Parce que si tu le fais trop en avant... pendant un mois les gens peuvent jeter leurs trucs.
M : Ça veut dire que tu refais une inspection...
S : ouais. Le gars il passe, et s'il y a de quoi, un pneu, il l, enlève, et lui il passe pour faire les fossés.
J : La dernière fois, on a des fait deux voyages de pneu, deux voyages de pierre.
Jo : Les couteaux de la faucheuse, je les ai usé bien moins cette année, parce que l'étudiant a passé.
R ; ouais. Il y a moins d'entretiens mécaniques cette année.
Jo : ouais.
M : redis moi ça ? Y'a moins de bris mécanique parce que l'étudiant...

Jo ; Ben oui, l'étudiant est passé avant, donc y'a bien moins de déchet. Moi je les vois pas moi.

S ; T'sais mettons, que y'a un pneu, un rim ou une barre de métal. Lui il passe, il regarde, il les fait tout. Lui, il s'en va avec sa faucheuse, il faut qu'il regarde ce qu'il fait en opération, il regarde pas 10 pieds en avant, il faut qu'il regarde ce qu'il fauche.

M ; Ouais bien sur

S ; mais là, là, l'étudiant il l'a vu, il l'a enlevé. Mais lui, s'il le voit, paf crac, ça passe dans la machine, il casse la machine, il faut qu'il vienne changer les couteaux...

M ; Est-ce que vous avez une ordre d'idée de combien vous aviez cassé la dernière fois et cette année combien vous avez cassé ?

S ; Je sais pas, on a dû casser...

Jo ; C'est pas des gros coûts... c'est du temps.

M ; non, mais c'est ça, mais vous avez une idée ?

S ; L'année passée, ça a passé une semaine de fauchage

Jo ; en tout. Ouais, parce qu'il a fallu attendre les pièces.

S ; Ça te retarde d'une semaine.

R ; parce que dans le fond, quand ça casse, tu sais pas ce qui va casser, donc tu peux pas avoir un inventaire...

S ; Ça peut être le couteau, ça peut être etc...

Jo ; Mais j'ai quand même pas mal d'inventaire.

R ; T'as pas mal d'inventaires, mais cette fois là, c'était quelque chose que t'avais pas.

Jo ; C'est ça, et c'est la chose qui brise pas souvent, donc le concessionnaire, il l'avait pas en stock, il a fallu qu'il le commande.

R ; Et toi dans le fond, comme tu connais bien ça, tu savais ce que c'était, donc déjà, t'avais une économie de temps que si t'avais pas su, il aurait fallu que t'aïlles porter le véhicule.

Jo ; Ouais, moi j'arrive là bas déjà avec le numéro de la pièce.

B ; C'est ce qui peut rentrer en balance dans la définition des budgets pour faire appel à un étudiant. On sait combien ça coûte...

Jo ; Ça, ça vaut la peine l'étudiant.

S ; Pendant que les gars préparent le travail... il faisait les pelouses, il faisait l'entretien des plates-bandes, des fleurs, t'sais les mauvaises herbes, etc... Il a tout fait ça. Ça l'a vraiment paru.

R ; T'sais dans le fond, c'est juste l'année d'avant que vous l'aviez pas eu, avant vous l'Aviez tout le temps.

Jo ; non.

R ; non ? ok.

S ; C'était des heures communautaires qu'on avait.

Jo ; ouais, ça, on avait marché avec ça.

S ; Ouais, l'année d'avant, on en avait eu pendant une semaine.

Jo ; Ouais, il était vraiment pas bon. Y'en a des fois...

S ; Quand ça fait 15 fois que je te montre comment allumer une tondeuse et que t'arrives pas à la partir encore... écoute... Un moment donné, t'as beau être intellectuel, mais partir une tondeuse, quand ça fait 15 fois que tu lui montres...

Jo ; Là, celle là...

S ; Qu'il y a plus de gaz, puis qu'il crinque, qu'il crinque (rires)

Jo ; Ça, on a plus d'étudiant, on le fera pas.

R ; Mets dessus : si étudiant, sinon pas le temps.

B ; Pré-requis : embauche d'un étudiant.

M ; Quand c'est qu'on fait l'appel étudiant. Quand c'est qu'on l'embauche l'étudiant ?

S ; L'étudiant ?

R ; Dans le fond, on veut qu'il commence en juin. On aimerait qu'il commence en mai idéalement.

S ; On aimerait qu'il commence en mai.

M ; pourquoi ?

S ; Parce que c'est tout ce mois où on va faire les parcs, les pelouses. c'est le gros rush.

M ; C'est ce qu'on avait identifié la dernière fois.

R ; On va marquer 30 dessus.

Jo ; 29, 30. C'est dans le monde idéal.

R ; ok, donc ça...

S ; quand l'étudiant est parti là, on a enlevé le cerclage dans les (?), toutes les mauvaises herbes, (?), trimer les arbustes.

J ; Ça a bien été parce que lui il pouvait continuer pendant que moi je faisais autre chose

S ; Lui, il est avec l'étudiant, faut qu'il soit deux. Mais là, s'ils sont juste les deux, lui il travaille plus sur ses autres affaires, parce que lui il a pu continuer. Ça l'a vraiment paru. T'sais, aussi, le terrain de balles.

Jo ; Juste ça !

S ; Mercredi, jeudi, vendredi pm, faut qu'il le prépare. Passer la gratte dessus, faire les lignes, ça tye bouffe un temps incroyable. Ben lui, pendant qu'il faisait ça, il faisait pas autre chose. Parce que le vendredi, lui, il est pas là, il est à caserne. Donc là, il faut qu'il lache le fauchage. Tandis que quand l'étudiant est là, l'étudiant faisait le terrain de balles. Tout le monde faisait leurs ouvrages. C'était l'idéal.

Jo ; Les pelouses. L'étudiant faisait les pelouses. Moi je pouvais faire d'autres choses. Là, une journée par semaine, ben là, à ce temps ci, c'est moins pire. Mais ça, à ce temps ci, c'est correct. Mais l, été, c'est pas correct.

BROUHAHA

R : parce que ça touche après ça, les événements... Parce qu'il embauche... en tout cas, faut coordonner, parce que faut évaluer les besoins de l'année, puis faut fixer c'est quoi les tâches.

B ; mais les besoins de l'année, c'est ce qu'on est en train de faire.

R : oui

B : Bon, l'outil sert à justifier le fait qu'on doit faire appel à un étudiant à telle période, donc on est sur un projet à faire valoir.

R ; oui.

M ; au même titre que le plan de signalisation.

R ; on va le mettre avec une étoile.

M ; Et après, de toutes façons, on fera une lecture plus tard, pour repositionner.

R ; C'est sûr, mais au moins, on sait que si idéalement on en a besoin pour mai, on fera pas mal cette opération dans la planification. On essaiera de le traiter.

B ; ce qui est intéressant, c'est que le plan de signalisation, il a un objectif bien précis dans la municipalité, et du coup, l'étudiant aussi. Parce qu'on peut identifier, éventuellement le coût quand il est pas là, et quand il est là, notamment sur la question du matériel.

M : de ce qu'on a pu faire par rapport à l'année dernière.

R : L'entretien ouais.

Jo : (?)

Rires

R : (?) Ok. Faque là dans le fond, dépendamment c'est qui... C'est-tu bien long, ces trois premières journées de le former ?

S : pas vraiment, parce qu'il savait comment fonctionner une tondeuse, il sait comment ça marche le weed eater.

Jo ; C'est plus les dernières journées où on avait du mal à le former.

S : Il savait qu'il s'en allait, donc il y a eu un...

R ; un relâchement ?

S ; un relâchement.

R ; ok. Dans le fond, as-tu fait une évaluation post...

S ; non, parce qu'il s'en allait, et qu'il reviendra jamais.

R : Tu penses qu'il reviendra jamais ?

S ; non, il sera plus étudiant l'été prochain

Jo ; il sera sur le marché du travail lui là

J ; C'est sûr que l'année prochaine il devra aller à Montréal, parce que...

R ; Bon, ben on va lui souhaiter bonne chance. Ok, parfait. Là, les gars, je vais juste faire un récapitulatif de voirie...

S : Mais dans voirie, il manque quelque chose (?)

R : ouais, mais ça, on le mettra dans les parcs.

S ; ok.

10.4 Extrait 4 : réalisation du bouchage des nids de poule et du scellement des fissures par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 1)

Légende

S = responsable de service ; R = directrice générale ; Jo = Journalier temps plein ; J = journalier temps partiel ; B = ergonome expérimenté ; M = jeune ergonome

R ; donc, dans l'inspection, pour revenir à l'inspection... on l'a pas encore mis l'inspection, tournée des chemins.

S : Tournées des chemins, ça va...

R : Dans ta tournée des chemins, c'est... on avait mis inspections pancartes. Mais est-ce que quand vous faites l'inspection pancarte, c'est juste pour les pancartes ?

Jo : Ben non, on regarde tout.

R : Vous faites la tournée des chemins au complet ?

S : Eux autres, ils regardent les pancartes, s'il y a de quoi dans les fossés.

Jo ; On fait pas mal ça en même temps les pancartes, où s'il y a des trous...

S : S'il y a un nid de poule, ils vont le marquer...

R : Dans le fond, quand vous faites l'inspection des pancartes, c'est que vous êtes en train de faire la tournée des chemins.

J : Ouais.

Jo : ouais.

R : puis vous regardez les nids de poule, les ponceaux, les fossés

J ; Pas les ponceaux, mais les nids de poule, les pancartes, les bornes 911.

R : ok.

Jo : Les ponceaux, quand on va chercher (?)... on va chercher notre asphalte froide, et on doit prendre en conséquence, les...

R : Je vais mettre tournée des chemins.

S : C'est ça, lui là, il voit un nid de poule, ben s'il y a un nid de poule dans le village, il ira pas chercher 3t d'asphalte. Il ira chercher une poche, mais...

Jo : C'est ça.

M : Donc, ça, c'est un prérequis à la commande du matériel qu'il va y avoir.

S : Ouais. Mais c'est sûr que ça prend 2-3t dans toute la ville d'asphalte froide. Il y a une barre d'accotement de craquer. En attendant de réparer à l'asphalte chaude, on répare à l'asphalte froide.

R : Mais ça, l'asphalte froide, ça se répare quand que il fait chaud ?

S : ouais.

Jo : Ps nécessairement.

S : L'asphalte...

Jo : L'asphalte froide.

S : Ah, l'asphalte froide ? Non, ça peut être n'importe quand.

R : Mais il faut qu'il fasse chaud.

Jo : Dans l'hiver... non.

R : Parce que l'asphalte froide normalement, faut pas que t'attendes qu'il fasse pas un peu chaud ?

Jo : Tu la chauffes.

S : Faut que tu la fasses en avril... moi je peux pas faire d'asphalte chaude en avril, donc on met de l'asphalte froide, pour empêcher qu'il y ait un nid de poule.

R : Donc, dans le fond, ta réparation des nids de poule, ça se fait en avril.

S ; Ouais.

J : Par les TP. Parce que c'est temporaire. Souvent, c'est temporaire.

S ; L'asphalte froide, ça tient pas.

J : Ouais. C'est temporaire.

R : mais l'asphalte froide, normalement, ça tient... une couple d'année.

S : non.

R : est-ce que c'est parce que vous l'installez quand il fait froid ?

S : on en installe en été de l'asphalte froide. L'asphalte froide, c'est temporaire.

Jo : T'en en train de nous dire qu'on travaille mal là ?

S : L'asphalte froide, ça fait une estie de job de marde.

R : Ouais, mais y'a un paquet de municipalités qui ont pas beaucoup d'argent, donc je vais te dire une chose, le patch-up là...

S : Ouais c'est ça.

Jo : Y'en a qui tient. Ça dépend comment ton chemin est passant. Tu peux faire une patch dans le rang St Paul, elle va tougher une journée, t'en fais une dans le rang épi, elle va tougher deux ans.

S : Ouais, c'est ça. Ça dépend de l'achalandage.

R ; Faque réparation nids de poule.

J ; (?)

R : avril, c'est ça ?

S ; Ici, c'est tout du lourd qui passe, donc c'est pour ça que ça tient pas.

R : C'est pour ça, ça prend à chaque année. C'est sûr que vous commandez votre asphalte froide fin mai ?

Jo : non, on la prend en vrac, ça coûte moins cher.

S : En mars.

R : Ah ok, donc tu prends pas une palette ?

Jo ; Non en vrac. Puis, une semaine...

R : Mme ?

Jo : Mettons, fin avril...

S : Début avril, c'Est de bonne heure.

Jo ; Fin avril, ça prend de commander.

R : Tu commandes ça là bas..

S : T'as juste à y aller

R : Ok, t'y vas la journée même.

Jo : ouais, tu vas là... pendant qu'on fait notre tournée des pancartes, on sait combien on va en avoir besoin.

R ; ok. Ça, c'était quoi ça ? Entretien préventif. C'est ce qui nous reste. Ça serait en même temps que le plan de signalisation ?

S : L'entretien préventif, ça, c'est quand... C'est pour savoir que c'est...

R : On va le mettre de côté.

S ; On devrait faire scellement de fissures.

R : Ok, scellement de fissures.

S ; Ça, c'Est au printemps, au mois de mai. Puis les lignes de rue, après ça...

R : non, mais attends. Scellement de fissures. Il faut déterminer le travail, c'est les prérequis. Donc, scellement de fissures, c'est quel prérequis ?

S : moi, J'appelle le contracteur, puis après il le fait.

R ; Donc, c'est un appel d'offre à préparer. L'appel d'offre, on le fait normalement... février ?

S ; Plus tard, parce qu'en février, tu sais pas où sont tes fissures. En avril, tu t'assures qu'au mois de mai ils partent.

R : Appel d'offre.

S ; Parce que l'hiver, à regarder ton chemin, pour savoir ce que tu vas avoir, tu sais pas, tu vois rien. Tu vois pas de lignes, tu vois pas de fissures...

R : C'est lors de ta tournée des chemins.

S ; ouais, à cause du gel dégel.

R : Vu que tu fais ta tournée de chemins dans ta première semaine d'avril, dans ta deuxième semaine d'avril, t'as l'information pour l'Appel d'offre.

S ; C'est ça.

Jo : Meme, les réparations, on le fait en mai.

S : Avec l'asphalte froide. ouais. En avril, les nids de poule.

Jo : Fin avril, les nids de poule, c'est en mai.

S : Parce que ce qui arrive, aussi, des fois, en février, il fait beau, l'asphalte est super belle. Et en avril, ça dégèle, puis là les craques elles défoncent, et tu te dis que ton chemin est tout fucké. Mais y'a un mois, c'était pas fucké. S'il mouille des fois, ça déchire le bord du chemin. Faut que j'attende que le dégel soit fini, sinon il t'en sort des nouvelles dans la face. Et peut-être plus prioritaire que ce que tu as vu.

R : Et tu les fais quand même en mai ? Même si c'est pas un peu tôt.

Jo ; Non, faut que tu fasses, puis qu'est-ce qui est... y'a des affaires urgentes.

R ; Parce que le scellement de fissures...

S : Le scellement de fissures, là, c'est au mois de juillet..

R ; Les travaux faut les faire, t'as deux choix il me semble. Tu sais, ils s'entendaient pas pour dire quand c'était le meilleur temps.

S : Ouais. Mais le meilleur temps, c'est au printemps.

R ; Ok.

S ; Et après ça, c'est à l'automne. Comme là là. C'est là que ça prend.

S ; C'est, mai ou septembre les fissures

R ; ouais, mais les fournisseurs... t'sais, ils avaient dit de quoi...

S : Ils avaient fait un discours, mais le ministère me dit : c'est au printemps, ou quand il commence à faire frette. Faut pas que tu le fasses quand l'asphalte est dilatée, parce que si l'asphalte est dilatée, ta craque elle se referme

Jo : Elle va décoller.

S : Puis même tu remplis ça quand elle rouvre, ça va déchirer. Tandis que quand il est ouvert, ton scellement, quand il fait chaud, elle effouare...

R : ok. Faque dans el fond l'appel d'offre, c'est beau. Et c'est quelqu'un d'autre qui fait les travaux.

S : Et au printemps, ton scellement de fissure aussi, si tu le fais à l'automne, il mouille pendant tout l'été dans ta fissure. Le sol devient trempé, tu vas avoir les tracteurs, les trucks, ça défonce.

J ; Je le mets où alors ?

S ; Septembre

R : Septembre, les travaux se font. L'appel d'offre...

S : L'appel d'offre, on peut le mettre dans l'été.

R : ouais, parce qu'il faut attendre d'avoir le pavage de fait. Quand est-ce qu'on dit l'appel d'offre pour le scellement ?

S ; Je peux faire ça à partir du mois de mai. Tu peux le faire n'importe où. Moi, je te dis, on le fait en même temps que les fissures d'asphalte. Quand je fais mes fissures, je peux faire mon appel d'offre.

R ; Donc l'appel d'offre pour les fissures.

S : Ça, ça sera avril.

R : Parce que quand tu fais pour les fissures, il faut que tu saches ça va être quoi les rangs ou les rues qui vont être pavés. Parce que tu vas pas aller faire de la réparation de fissures.

S : je le sais au mois de mai ça.

R ; Tu vas aller, tu vas attendre les lignes.

S ; ouais. En général, le mois de mai, l'asphalte, je peux le faire.

J : Appel d'offre pavage, je le mets où ?

R ; Donc, c'est pas au même moment que tu fais les fissures.

S : Non, parce que les fissures, c'est ce qu'on répare, et le pavage, c'est ce qu'on repave.

R : ouais, sauf ce que tu dis, c'est que tu regardes en mai pour le pavage, mais en réalité, tu le sais déjà quand tu vas faire tes fissures.

S : Pas nécessairement non. Parce que de là à là, ça peut se dégrader.

R : Mais c'est parce que tu mettras pas dans ton appel d'offre de fissures les routes qu'en mai tu vas décider que tu vas repaver. Donc, il faut que tu le saches.

S : Mais je vais le savoir.

R : oui

S : parce que les fissures, c'est trois à 4 ans après du repavage. Ton pavage, c'est là qu'il faut que tu le pognes, pour le garder beau. Tandis que le resurfaçage, écoute, le chemin est défoncé, il a des traces, il est tout cassé. Lui je sais que c'est évident que je vais pas faire de scellements de fissure là. Tu comprends-tu ce que je veux dire ? Le scellement de fissures, c'est de l'asphalte qui date de 2 à 4 ans.

R : Dans le fond, toi, dans ton listing de routes pavées, ou à paver, quand on disait qu'on allait construire le plan d'entretiens préventifs ?

S : J'ai une bonne idée de ce que je vais faire l'année prochaine.

R ; Tu le sais toi

S : oui, j'ai une bonne idée.

R : Toi tu le sais.

J : Grâce à sa connaissance personnelle du territoire.

R : C'est ça. Toi tu le sais. Sauf que là, ce que t'es en train de me dire, c'est que ce que tu dis que tu vas planifier juste quand tu vas planifier le travail d'aller caler le gars pour faire le pavage, tu le sais déjà en avril lesquels tu vas paver environ.

S ; ouais. J'ai une bonne idée. Il manque juste de confirmer.

R ; tu vas confirmer avec le budget, les imprévus qu'il y a eu, qu'est-ce qu'on fait cette année, etc...

S ; C'est ça. S'il y a pas eu une urgence ailleurs...

R : Sauf que dans le fond, tu vas le savoir déjà en avril.

S : J'ai déjà une bonne idée ouais.

R : C'est juste que tes préparatifs appel d'offre, ci ça ça, tu les fais en mai.

S : Mais je veux pas le faire en avril, parce que dans le coup que pendant le dégel, t'en as une qui défonce, puis moi j'ai planifié le budget là, il va m'en manquer pour l'autre, tu comprends.

R : Sauf que... dans le sens que quand tu vas planifier pour le scellement de fissures, toi t'es sûr à 100% que ça sera pas des routes pavées.

S : Ouais, je suis sûr à 150%

R : parce que t'sais, c'est des routes souvent qui...

S : parce que c'est des routes qui datent de 2 3 ans.

R : C'est ça, parce que dans le calendrier, ça fait pas si longtemps qu'elles ont été pavées

S : C'est ça, puis, vu qu'ils ont commencé à fissurer, faut que je les tienne propre.

R ; Tout de suite

S : Faut pas qu'il se dégrade, tu comprends... tandis que la vieille place, comme mettons récemment, St Paul, il y a une trace, écoute, c'est creusé, c'est tout fissuré partout.

R : ça sert à rien que t'aïlles faire les fissures

S ; Tu peux pas faire la fissure là, le gars il voudra pas le faire, ça je le sais que c'est pavage. Puis, la partie que j'ai fait de 3 ans, il est super propre. Mais là, on a une fissure... faut pas que l'eau rentre, et que ça casse tout !

R : Hey, ça me fait penser. Hemmingford, dans le fond, c'est là qu'il faut leur dire..

S : Ben oui

Jo : Vous voulez pas faire le rang dans St Pierre ?

S ; ben oui

Jo : St Pierre fait-tu partie de Sherrington ?

S ; Ben oui

Jo ; Ah ouais ? Parce que c'était marqué Hemmingford dans l'info.

S : Hein ?

Jo : Ma mère m'a dit que ça avait passé dans l'info, vous aviez marqué St Pierre Est d'Hemmingford.

R : Parce que t'as deux cotés.

S ; Ouais, t'as un bord d'hemmingford et un bord Sherrington.

Jo : Mais c'était marqué dans l'info que c'était Hemmingford.

J : C'est parce que t'as St Pierre Est... oui t'as deux côtés, mais t'as un bord qui est de Sherrington, et l'autre c'est Hemmingford pareil.

S ; Qu'est-ce qu'il y avait d'écrit dans l'info ?

Jo : C'Était marqué...

J : Côté Hemmingford, St Pierre Est. Mais le pont, il... Sherrington.

R : Bon, travaux conjoints...

Jo ; Mais c'était marqué Hemmingford.

S ; Ah ouais ? Le pont chez Michaud ? Ben non c'est pas vrai.

Jo : C'était marqué Hemmingford

R : On va juste s'assurer d'attendre qu'ils fassent leurs budgets, et aussi que...

S : Ouais, l'asphalte.

R ; ouais, confirmer qu'on fait les travaux conjoints. Appel d'offre pavage, donc là, t'avais dit mai.

S : Ouais.

R ; Tu trouves pas que tu vas être coincé ? Non, ça va ?

S ; Ben là, faut le faire. On peut le faire fin mai, si tu veux R.

R ; Fait que ça, c'est pavage.

S : Hein ? Tu peux le faire à fin mai l'appel d'offre de pavage, si tu veux. Anyway, on le fera pas en mai.

R : Le pavage, on essaie de le faire...

S ; Le plus tard possible

R ; Donc, le pavage, c'est au mois d'août, idéalement qu'on le fait.

S ; Août septembre.

J ; pavage, ça prend un gars, ça prend une compagnie, ça marche comme ça ?

S : Ouais.

J : Pendant que y'a un gars qui pose l'asphalte, y'a un gars qui ramasse les éléments qui sortent.

S ; Ouais, ils ramassent les piles d, asphalte, et il va checker...

J ; Ça prend quelqu'un nous autres.

S : Parce que le gars, il me disait je t'enverrais pas sur la grandeur. Lui, l'autre.. y'a pas de surveillants dans les municipalités, si y'a un pouce sur la grandeur, je finis sur le bord(?) tu comprends-tu ? NOUs autres, faut y aller. Le gars qui arrive avec le camion, je signe son bill et je garde le devis, Parce que lui, il a beau dire "ok y'a 20 camions à avoir". Le 18e il arrive, il repart, il va faire avec ce qu'il est capable. (?). Faque ça prend un gars qui s'applique, un qui signe les bills, etc.

R : C'est vous qui ramassez les morceaux d'asphalte.

S : ouais. Les bills. Chaque truck a sa facture. Pour qu'on officialise comme quoi le chargement est là.

Jo : L'heure du départ.

R : L'heure de la fin pour savoir...

Jo : Ouais. Le départ, on se fie quand est-ce qu'il est parti. Puis là, t'es capable de dire : comment ça que lui il est en retard ?

R : Ouais ok. C'est bon.

S : T'sais, si (?)...(?) Ça fait ça de moins... mais toi tu le sais pas. Compacter tout. Elle est super belle.

R : C'est quoi, quand il se qualifie, tu regardes comment le prix...

S : Non, c'est quand ils étendent leur asphalte... (?) Et là, à tous les jours, faut que tu regardes

M : Accotements... c'est une tâche en soi ou ça fait partie de quelque chose d'autre ?

R ; Ah ben là, ça, je l'ai pas écrit accotements.

M ; ok, c'est pour ça.

S : Accotements, tu peux le mettre à grandeur.

R ; Mais là, vous allez trop vite là !

Jo : Y'a des accotements à réparer, et y'en a à refaire.

M : J'ai pas suivi... il faut que le gars de l'entreprise fasse quelque chose ?

J : Non, ça prend l'un d'entre nous qui est là pour le pavage

M : Ok. Qui... de... un de vous deux ?

Jo : Un de nous trois.

M ; Un de vous trois ok. Donc vous faites venir une autre compagnie.

S : (?) on avancerait pas là ...

M ; Donc, dans toutes ces tâches là, tout ce qui se passe ici, on a pas besoin de faire appel à quelqu'un d'autre, y'a personne qui vient, c'est vraiment le service qui fait tout ça.

R : Non... le pavage.

S : Le pavage.

R ; Le pavage, c'est quelqu'un d'autre, le scellement de fissures, c'est quelqu'un d'autre.

M : Et ça, on a mis dans appel d'offre ?

r ; Ouais, sauf que ça rentre dans inspection. T'sais, ça rentre dans inspection, après ça on a les appels d'offre, et après ça on a... on l'a pas mis, mais là on vient d'avoir une discussion sur le pavage comme de quoi il y a la vérification, la surveillance du chantier.

M ; D'accord, donc il faut...

R : Il y a quelqu'un qui est...

S : Y'a quelqu'un qui fait la surveillance

M ; Un garda genre ?

R ; non, un des gars.

M : Nuit et jour ?

S : Non, c'est juste deux jours.

M ; ok.

R ; Ok. On en avait-tu un autre que vous avez placé que j'avais pas vu ?

J ; Il y en a deux : nettoyage des fossés et travaux de pavage. On l'a déjà.

R : Pavage on l'a fait.

S : Et il va y avoir fauchage des bords de chemin.

M ; Pavage, qu'est-ce que ça prend ? N'oubliez pas d'Aller dans qu'est-ce que ça prend.

S ; Pavage...

R ; La surveillance.

B ; La liste des objectifs spécifiques, ensuite qu'est-ce qu'il faut pour pouvoir réaliser ces objectifs là. Comment on dit qu'on l'a ou qu'on l'a pas.

S : Ben pavage, c'est sous contractant, donc nous autre, on a juste à aller vérifier.

M ; Mais à prendre contact avec le contractant aussi ?

S : Oui, oui, appel d'offre et tout.

R ; nous on a mis... il manquait ici.

M : L'appel d'offre, est-ce qu'il est passé par le conseil ?

R : Dans le fond, ça prend l'inspection. Après ça, lui, il fait sa planification de ce qui va être fait en fonction du budget qu'il connaît à ce moment là. Après ça, il y a les appels d'offre, que ça, ça doit passer en séance.

M ; ok. Ça, c'est le passage en séance ?

r : Ouais. On fait la préparation de l'appel d'offre. Et puis, un appel d'offre en soi, on le présente. Là ça rentre plus dans ma gestion contractuelle que normalement que je m'en occupe, mais la préparation de l'appel d'offre, ça

prend les plans et devis, la résolution du conseil, coordination des fois... ça va falloir que l'appel d'offre qu'on publie des avis publics, aller sur le SEAO, le système électronique d'appels d'offre, et ça c'est ...

m : Mais ça, c'est pas eux qui gèrent ça.

R : non, eux, ils s'occupent de fournir les données techniques pour l'approbation de l'appel d'offre. C'est à dire, le nombre de mètres linéaires, c'est quoi les besoins, c'est quoi les emplacements... en fonction de la planification qu'ils ont fait.

M : Donc là, c'est quelle étape de l'appel d'offre ? Est-ce qu'on sort l'appel d'offre ou on commence à le préparer ?

R : Ben dans cette semaine là, si on dit... dans le fond on est dans la dernière semaine du mois de mai, les séances sont dans la première semaine du mois suivant. Ben le jeudi du mois. Là, dans le fond, eux, ils préparent l'appel d'offre. L'appel d'offre est lancé.

M ; Donc là, c'est de te fournir tous les éléments techniques pour que toi tu puisses les insérer dans l'appel d'offre et les diffuser aux...

R : Exactement. Puis là, dans le fond, attends un peu... on lance l'appel d'offre, mettons, lancement, appel d'offre. Après ça, dans le mois suivant, en séance, t'As l'adjudication. L'adjudication du contrat pavage. En séance. Puis avant ça, c'est parce qu'on a une ouverture des soumissions, puis Sylvain, il est dans le comité de sélection. Ouverture soumission pavage. T'sais, ça lui prend un peu de temps ici, à Sylvain, avec moi. Puis là, on adjuge, puis là, la planification des travaux se fait au mois d'août. Hein Sylvain, on l'avait peut-être pas mis, mais quand on fait les appels d'offre pour la voirie, t'es dans le comité e sélection quand on relie les soumissions. Donc t'es là, cette journée là. Parce que là, on regardait l'appel d'offre qui était préparé pour la dernière semaine de mai. Dans le fond, la dernière semaine de mai, on est complet. Rendu là on est complet, pour avoir toutes les données pour le lancement de l'appel d'offre. Là, le lancement, on lance, ou du moins on informe.

S : Au pire, première semaine de juin, pendant le conseil

R ; Le lancement.

S : Ouais

R : Puis là, le délai pour l'ouverture des soumissions deux semaines plus tard...

S : Après ça, c'est approuvé

R : Adjudication en séance

S : C'est ça.

R : Ça, c'est exemple du pavage, mais c'est la même chose pour scellement de fissures.

S ; Scellement de fissures, lignage de rues.

R ; Je vais marquer : même process que 26. Ok

10.5 Extrait 5 : réalisation des accotements par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 1)

Légende

S = responsable de service ; R = directrice générale ; Jo = Journalier temps plein ; J = journalier temps partiel ; B = ergonome expérimenté ; M = jeune ergonome

R : Les accotements, on l'avait-tu fait ?

S : Accotements...

R : ça aussi ça prend l'inspection ?

S ; Accotements, t'as l'entretien... puis une fois qu'on va faire du pavage neuf, il va falloir qu'on remplisse les accotements.

Jo ; Y'en a deux types

S ; Y'a un remplissage et un nettoyage.

R ; bon. Et le remplissage, c'est quand, comment, pourquoi ?

Jo ; Tout de suite après le pavage.

R : Ok. Veux-tu marquer accotements 27, on va le mettre après le pavage.

Jo : accotements...

R : post-pavage. Ok. Ça, ça se fait après les travaux de pavage.

Jo ; tout de suite après

R : donc là, c'était 27. Une semaine. Peut-être pas la semaine d'après, mais l'autre...

S : ouais parce que si on le fait tout de suite après...

Jo ; C'est dangereux.

S : on risque de scraper le pavage.

R : ok, donc faut que vous laissiez une semaine entre les deux

S ; on la laisse durcir

R ; ça c'est dans l'optique que tous les travaux de pavage ont été fait dans la première semaine mettons. Ok, après ça, vous avez dit que y'avait de l'entretien pour les accotements.

Jo ; Ça, tu peux le faire n'importe quand dans l'année.

S : Ouais.

R : tout de suite au printemps, tu fais ton inspection, y'en a qui sont pourris.

Jo ; Y'en a qu'on engage un camion, et y'en a qu'on fait avec le camion

R : Dépendamment de l'ampleur des travaux

Jo ; C'est ça.

R : Y'a-tu un meilleur moment pour planifier 2016 ?

Jo : Qu'est-ce que nous autre on répare, on le fait tout de suite après notre asphalte.

R : Après l'asphalte froide ?

Jo : ouais.

R ; on avait mis réparation de nids de poule

Jo : nous autre, on répare ce qu'on est capable avec notre camion.

R : Réparation nids de poule. Fait que toi, après cette étape là, dans le mois de mai, vous embarquez sur l'entretien des accotements ?

Jo : Ouais, mais t'sais, c'est pas des semaines de temps ça là. On répare tout ce qui...

R : Tu en fais un petit peu dans les deux semaines suivantes, mettons ?

Jo ; ouais.

R ; mettons, accotements entretien.

Jo : entretien

R : autrement dit, ça, ça prend pas plus que...

Jo ; Je vais mettre TP entre parenthèse, parce que c'est nous autres qui le faisons.

R : Ça, on disait que c'était le numéro 27. Ça vous disiez que vous le faisiez...

Jo ; Mets le à cheval mettons

R : comme ça. Sur deux semaines environ.

Jo : Ben ça se fait dans ce temps là

R : Sauf que quand vous le faites, ça dépend des informations recueillies dans la tournée des chemins. Ce qui va déterminer combien de roches, de les commander...

Jo : D'habitude, on a un tas, on a un back up

R : de roche ? Y'en a assez ?

S : Y'en a en arrière

Jo : et puis avec un tas on en a assez

R : Que tu commandes en début d'année ?

S : On s'arrange pour en avoir un à l'année. Parce que si ça arrive qu'il y a une urgence, si ça prend de la pierre... par exemple, l'hiver, pour mettre dans le fossé qui serait tout tombé, ben on a de la pierre. On prend en arrière. Si mettons qu'il y a un accident de la route, qui a une van qui vire et qui décrive l'autre bord du fossé, ben on en a.

Jo ; C'est que ça va vite

S : C'est jamais perdu.

R : autrement dit, dès que tu l'utilises, après les accotements, tu rachètes

S : on remplit ouais

R : Donc après avoir effectué les travaux, tu fais ton inventaire... ben tu renouvelles ton inventaire de roches.

S : ouais.

R : Ok. Y'a-tu d'Autres inventaires que tu renouvelles ?

S : L'hiver, la (?) puis le sel. Faut racheter du sel.

R ; Ça, c'est opérations de déneigement, on avait pas mis. Veux-tu mettre...

Jo : Commandes abrasifs sel, ou inventaire ?

R ; ouais. Ça dans le fond, tu fais ça...

S : Comme là, fin octobre, début novembre, je vais remplir le tout. Pour l'hiver, puis peut-être deux trois fois dans l'hiver je commande.

Jo ; Ça dépend de l'hiver.

R : Ça dépend de l'hiver. Donc ça mettons, je vais mettre dans opérations déneigement. On va mettre 14-15.

S : Ça c'est ce qu'ils disent, mais ce qui se passe c'est deux trois fois.

J : T'as dit que tu le partais quand S ?

S : Le sel... novembre

R : Tu peux le mettre ici... Ça, faut faire l'appel d'offre pour commander le sel.

S : Non, c'est fait. C'est un achat regroupé...

R : Sauf que là...

S : Ah ouais, il est fait, mais on aura à le faire. Je comprends

R : Sauf que là, ça nous gelait pour combien de temps quand on la fait cette année ?

S : C'était deux ans eux autres ?

R : C'était-tu deux ans ?

S ; Va falloir checker, c'est Suffito j'espère cette année

Jo ; C'est pas suffito ?

R : Ben là, anyway, Suffit il a changé de nom, c'est compass as'heure

Jo : C'est pas lui ?

S : Pour 100 pièces plus cher.

R : À vérifier, sauf que l'appel d'offre pour le sel, ça se fait à quel moment ? On l'avait fait...

S : Ça fait un bout que c'est fait, c'est au printemps.

R : Ouais, c'est ça qui me semblait.

S : Avec l'achat regroupé de la MRC.

R ; on va le mettre. Je vais mettre une petite étoile d'aller vérifier, parce que faut juste que je revalide, parce que je me souviens plus si ça finissait avec la fin de cette année. ou si c'est la fin 2016

S : pour le sel ?

R ; ouais

S : Je me souviens plus.

R : On aura l'information pour l'année 2017

Jo ; Mais l'année passée, c'était Sifto

R : appel d'offre

S : Ben là, ça a finit. Il va y avoir un appel d'offre, c'est à toutes les années là. Mais là, l'autre il était moins cher, de 100 pièces.

Jo : Mais là, tu changes pas de place en plein milieu de l'hiver.

S : non.

Jo : C'est par saison ?

S : Là, c'est pour cette année là.

R : C'est parce que la saison elle chevauche deux années

Jo : C'est ça

r : Faut voir si c'est un an ou deux ans. Faque mars avril...

S : Des fois, tu sauves une couple de pièces, mais t'as pas de service.

10.6 Extrait 6 : réalisation de l'ensemblé des tâches de voirie par le service des travaux publics et de l'urbanisme (année 2)

Légende

S = responsable de service ; R = directrice générale ; Jo = Journalier temps plein ; J = journalier temps partiel ;

R : Donc, déneigement des trottoirs.

S ; Déneigement ?

R ; Après ça, dans les opérations, on a déneigement. C'est sûr qu'on a de janvier à mars, environ, c'est des approximations. Puis après ça, ça reprend fin novembre, mais c'est encore drôle.

S ; Des fois, on a de la neige.

R : Stationnements entrées et sorties de secours, donc c'est la même... Entretiens des fleurs et des jardinières. Là, je veux juste vous dire qu'il y a quand même le projet... là, Louise, elle vous a parlé du projet à côté du poteau en avant ?

S ; Du poteau... ah ouais en avant. Ouais. Ça, puis l'autre parc.

Jo : ouais.

R ; oui, le parc Hébert. Ça, c'est les premiers steps, et après ça, il va peut-être y avoir... ça va faire plus de fleurs à s'occuper pour l'étudiant là. Ben faut...

Jo : Ouais, mais c'est des vivaces.
 S : Les vivaces c'est pas de trouble
 Jo : Mais des annuelles, dans les plates bandes, t'arroses pas ça
 S : T'arroses pas les plates bandes.
 R : Ok. Mais vous avez des réserves ?
 Jo : Ouais. Mais faut faire le projet de bonne heure, dans le printemps. Faut pas qu'on arrive dans la sécheresse, qu'on plante ça, et qu'on soit obligé d'arroser à tous les jours.
 S : Parce qu'au printemps, t'es la seule (?), puis quand il pousse c'est pas grave.
 Jo : Ça, on fait ça de bonne heure.
 S : Puis l'arrosage des pelouses, là, l'année prochaine, elle sera pris, y'aura pas besoin d'arroser.
 R : Mais là, en avant, vous pourrez le faire en 2016 ?
 Jo : mais on l'a fait.
 R : non pas là, là-bas.
 S : Je penserai pas non, des fleurs on en a plus.
 R : non, mais, y'a pas de terrassement, y'a pas rien qu'on puisse faire ?
 Jo : On peut faire le carré, puis au printemps, quand les fleurs commencent...
 R : Mais ça, avez-vous le temps ?
 S ; Ça va dépendre des travaux. Pendant les travaux oui.
 Jo : Oui.
 R : Mais comment vous voyez ça, vous avez compris ce qu'elle voulait ?
 S : La seule affaire, ce qu'on te disait, c'est le fameux passage d'eau, le regard.
 Jo : mais ça c'est pas compliqué. Dès qu'on a plus le temps les prochaines semaines, on appelle Louise, elle est disponible quasiment tout le temps, on va parler avec pour trouver de quoi. Qu'On sache ce qu'elle veut vraiment, c'est pas long. Juste faire le fond.
 R : Parce qu'honnêtement, même chose pour le parc Hébert, le parc Hébert, vous pourrez tout le faire d'un shot l'an prochain, mais ça, ça s'organise comme ça quand vous avez le temps, vous vous en occupez. Elle va être bien contente.
 S : Ça, dès qu'on est prêts, on l'appelle Louise, puis c'est ça.
 Jo ; C'est ça, aussitôt qu'on a un loose.
 R ; ok, mais sérieusement, oui. Je suis bien contente, je vais lui dire. Donc, au printemps, l'année prochaine...
 S : Puis avec Louise, c'est jamais compliqué.
 R : non, ça va super bien. Faque à partir du mois de mai, nouveaux aménagements. Je vais mettre mettons aux deux semaines, il y a peut-être une petite activité, et on placera... p'tet plus juin, mais on va l'avoir fait.
 S : ouais.

R : Ok. Faque après ça, il y avait signalisation. Ça, c'est la tournée après l'hiver.

S ; en avril.

R : Ça a bien été cette année, ça va être là l'an prochain ?

S : Ouais.

R : Balayage des chaussées.

S : C'est au printemps.

R : Donc on le laisse là comme c'était ?

Jo : ouais absolument.

R : Je pense que t'avais un deuxième balai à un moment donné ?

Jo : C'est sûr qu'on balaie dans l'année.

S : On balaye des fois, comme il est parti avec la balayeuse une fois parce que dans la cuve y, avait de la garnotte. Quand je fais ma tournée je le vois, et je l'envoie.

R ; Là, on a prévu l'appel d'offre public pour le déneigement.

Jo : Il reste-tu cet hiver ? C'est-tu la dernière année ?

R : Ouais. Après ça, il y a un appel d'offre, parce que le contrat dure deux ans.

S ; C'est pour ça qu'il y en a un en 2017, parce qu'après ça, il y en a plus.

R : On était rendu à l'appel d'offre déneigement. On va s'en occuper l'année prochaine. Donc, là, c'est la dernière saison. Ça termine en septembre 2017. Faque pour que la saison hiver 2017 on ait quelqu'un, il va falloir qu'on prenne le dossier rapidement, en début d'année. On avait déjà, moi puis Sylvain, regardé... Parce qu'il y a un an et quelques, le contrat arrêtaît, puis on avait le choix de revenir en appel d'offre ou de retenir le contrat.

Jo : Il est d'un an ?

S : Deux ans.

R : Financièrement, c'était mieux de continuer, parce que le prix était figé dans le temps, parce que le contrat était écrit comme ça.

S : Il était fait 4 ans, puis il avait donné la possibilité de prolonger de deux ans

Jo ; au même prix ?

S ; au même prix, donc c'était bon. Parce que voilà 4 ans, c'était pas le même prix.

Jo : C'est très bon.

S : Donc là, on a dit à Georges, on continue deux ans. Parce que sinon, après inflation du fuel il montait ça. Fait qu'on a continué, mais là il finit.

R : Puis là, on avait regardé, au cas où on repartait en appel d'offre ce qu'on voulait qu'il change, les modifications, le sel, puis la gestion du sel, le niveau de neige pour qu'il passe, tout ça.

S : Ça ça va être important ça.

R ; ouais, donc on en reparlera pour confirmer.

Jo : Mais la gestion du sel, on est mieux de le faire, tant qu'à l'avoir ?

R ; on l'avait questionné...

S : Ça va très bien, c'est plus de trouble si on le fait faire.

Jo : plus dur à gérer.

S : Là, il me disait, on peut se faire voler, on a ci on a ça. Mais depuis tout le temps qu'on a, ça a toujours été la même affaire. ON le remplit deux trois fois.

R : Là, nettoyage des ponceaux, on avait en juillet, cette année.

S ; moi, j'ai nettoyé des ponceaux, j'ai nettoyé des fossés en mai.

R : Mais là, je te parle de l'an prochain, du nettoyage des ponceaux. Tu fais ça en juillet c'est-tu pas pire ?

S ; ouais, juillet, c'est bon.

R : ok.

S : où ce qu'il y a le moins d'eau.

R ; Quand tu sauras combien t'en as à faire, et que tu sauras ce que tu programmes, ben peut-être que t'en auras plus qu'une en juillet. Puis on les placera, ok ? Tournée des chemins.

S ; C'est à toutes les semaines ça.

R : C'est à toutes les semaines dans toute l'année ? Puis, ça, pourquoi, il faut les faire à chaque semaine ?

S ; Tournée des chemins, tu checker... tu peux avoir des accidents, n'importe quoi, puis il y a des trous, des travaux clandestins...

Jo : N'importe quoi.

S : Y'a n'importe quoi qui arrive dans une semaine.

R : Et tu fais tout le réseau ?

S : Ouais.

R : Réparation des nids de poule.

S : Ça...

R : Ça, c'est à chaque année.

S ; C'est à l'année, mais c'est au printemps le plus gros. Mai.

R ; On avait mai. C'est bon. Scellement de fissures.

S : Scellement de fissures, c'est début avril, ou septembre octobre.

R ; On avait mis avril, mai.

S ; Là, cette année, on va le faire en octobre.

R : Faque l'an prochain, peut-être qu'on devrait le déplacer.

S : Il faut pas qu'il fasse chaud, parce que là, l'asphalte elle se dilate, et là elle se fend.

R : après ça, lignage de rues, tu vas en avoir l'année prochaine ?

S : Ouais.

R : Ça va aller avec les travaux ?

S ; Ça, lignage de rue... là, ils vont être la semaine prochaine ou l'autre, faque on peut pas les faire en juin, estie

R : Je le mets en septembre.

S : Mets là en septembre. L'affaire, c'est qu'on peut pas les faire de bonne heure, parce que si on fait de l'asphaltage, on passe par dessus. C'est pour ça que je disais l'asphaltage... moi, en ce moment je pourrais te dire l'année prochaine...(pause).. Parce que si on est capable de faire sortir l'asphalte...

Jo : de bonne heure.

S : Le gars me disait, janvier février, vas-y en appel d'offre.

Jo ; Parce que là, on fait les lignes, un mois ou deux après ça, il neige et au printemps, elles sont plus belles.

S ; Je suis capable de te dire, l'année prochaine en asphalte ce que j'ai besoin, je suis capable de te le dire. Là. Ok ? Mais c'est parce que le problème c'est qu'on est en achat regroupé avec la MRC. Et ils donnent le contrat rien qu'en août. C'est sûr qu'on paye plus cher si on est tout seul. Mais si on est tout seul, en janvier février, on envoie les soumissions au gars de l'asphalte. Et en juin, après le dégel, mai c'est trop mou, en juin, mais début juin, ils font l'asphalte, on fait les lignes.

R : Donc, début juin, on va s'enligner là-dessus.

S ; mais il faut que l'asphalte soit fait. Sinon, ça va être en septembre.

R ; Si tu fais ça en début juin, les lignes, mettons on va mettre ça en mai juin,...

Jo ; Faut le pavage.

S ; Faut que mon pavage soit fait, sinon, on passe par dessus.

R : Là, t'es conscient, avec les retards que ça impose, tu vas être en train de faire ton pavage, tu vas avoir la St Jean à gérer, tu vas avoir le fauchage.

S : Ça, c'est pas grave mon pavage, ça me demande pas beaucoup.

R : Faquye là, on avait mis pavage prévu fin juillet début août, attends. Ça, je vais l'enlever.

S ; mais ça, c'est toujours si on y va sans la MRC là

R ; ouais, mais tu me dis que c'est ça que tu voulais.

S : oui. Parce que moi là, en janvier, je vais te dire R, l'asphalte, c'est ça cette année. On va en appel d'offre...

R : Bn tu vas me le dire aux prévisions budgétaires

S ; Ouais, c'est ça. Mais c'est ça, aux prévisions budgétaires, et comme ça nous en janvier, on s'en va en appel d'offre.

Jo : Dans le fond, on serait les premiers à commander.

S : oui, et à faire de l'asphalte. Puis le gars, il me dit, chez Cintras, que ça soit moi ou que ce soit un autre qui le fasse, si tu canes ça au début de l'année, mon gars, il dit les prix de bitume, c'est le même. T'as pas d'affaire à avoir peur.

Jo : C'est ridicule à faire nos lignes à ces temps-ci.

S : Tout le monde fait ça. À cause de l'asphaltage. Mais moi si je fais l'asphaltage en fin mai...

Jo : Ouais, puis le sel il est abrasif au bout pour les lignes. Quand on déneige, qu'on met l'abrasif puis le sel...

S : Là, on va avoir des belles lignes tout l'été.

R ; Faque...

S ; mais cette année, je pouvais pas le faire parce qu'on était en achat regroupé, avec l MRC.

R : Donc l'appel d'offre, va falloir le sortir en mars...

S : Ouais ok. Pas avant ça ? C'est assez ? Parce que c'est pas ben long remarque, en mai. C'est juste qu'eux autres, c'est que les contrats rentrent.

R : Ben non, mais regarde, l'appel d'offre, si on le fait en mars, on peut adjuger le mandat en avril ou en mai.

S : ouais... c'est juste que moi...

R : plus tôt ?

Jo : Faudrait vraiment être dans les premiers premiers.

S : Moi ça arrive en mai, mais le gars il me disait...

R : qu'est-ce qui arrive en mai ? Les travaux ?

S ; Les travaux c'est correct, si on adjuge le contrat en mai, c'est correct. C'est juste qu'il me disait, si tu veux avoir des meilleurs délais, ben vas-y en février. Mais là, t'as début mars, T'es correct.

R : Non, mais je vais mettre l'adjudication en avril. Puis là, t'as l'appel d'offre de ça, des vidanges, des...

S ; parce que moi, le gars il me disait, si tu cannes ça en février mars, tu vas avoir une place dans la cédule, un. Puis, cibole, tu vas...

jo ; Y'a les trottoirs cette année.

R : Ben va y avoir les trottoirs, pavage, vidange des boues, déneigement. Ça, c'est sûr que c'est les 4 appels d'offre qu'il va falloir faire. Donc c'est sûr que si on les commence tous en début d'année, moi je vais être dans le rush, à moins que tu me donnes toutes tes clauses techniques rapidement, et moi, drette quand je reviens en janvier, je publie ça sur le SEAO.

S : Ben moi là, en octobre novembre

R : Quand on va être dans les budgets

S ; Je vais te dire ça prend ça d'asphalte, bassin numéro 1 c'est ça, l'asphalte c'est ça. L'asphalte, je sais déjà ce qu'il faut faire. C'st depuis le toit du petit gars jusqu'à chez christian.

Jo : Puis là, tes boues, t'es dedans.

S ; Les boues, je le sais là, je les ai donné. On prend l'appel d'offre que Nathalie a fait, on fait copié collé, et on enlève le bassin 1.

R ; ok, tu parles pour les vidanges...

S ; Vidanges de boues.

R : les données ont pas changé tu disais ?

S ; C'est ça. On fait juste garder le 1. ON enlève le 3. Sauf que les tonnages, comme il disait avec ma cécité, ça varie. Là, ça se peut que 80 tonnes les deux, j'ai 120 tonnes juste dans le 3. Faque c'est sûr...

R ; Mais c'était écrit dans le devis comme de quoi il allait charger aussi pour ce qu'il allait enlever, pour le maximum. Dans le sens que si lui il te met un budget de 25000, 30000 pour un bassin, mais que ça lui coûte 20, ben il va te charger moins.

S ; Ça coûtera pas plus cher parce qu'il y en a moins de 3.

R : Ouais, sauf qu'on va être obligé d'aller en appel d'offre public. Sur invitation.

S : Ça va être en bas de 25000.

R ; T'es sûr qu'il va y en avoir moins de 25000 ?

S ; Ouais, il y en a moins.

R : Ah ben on va pouvoir aller de gré à gré, les délais vont être différents.

S ; Je vais te dire de quoi, cette année centrix...

Jo : Bien moins compliqué !

S : Puis je l'ai vu faire mes pentes, Jo. T'as vu ?

Jo ; L'autre, il est parti, on a regardé dans les bassin, ça a fait BOUM. ON s'est dit voyons donc !

S : Le gars, il dit : c'était pas dans le devis, je fais pas au fond.

Jo ; Le gars, il a fermé les barrières, ça a fait boum, dans le fond du bassin.

S : Nous autres, cette année, on l'a spécifié les pentes.

Jo : Hey, il en a sorti là. C'est épouvantable.

S : Là, tu regarderas le bouillon, il est clair. Avant, le bouillon était brun.

R ; ok. Ça, par exemple, ça va être important, s'il est bon, si on est en bas, on le settingera très tôt en début d'année.

S : Il est juste dégueulasse, mais ça bon.

Jo : C'est ça que j'allais dire. Il est bon, mais il lève le cœur un peu.

R : Ben s'il est habitué, à un moment donné.

S : OUIas, c'est pas moi qui couche avec.

Jo : Faut pas que tu lui serres la main.

(Rires et blagues)

R : Bon. Accotements, avril. Mai ?

S ; L'accotement, ça prend l'asphalte.

R ; Pourquoi avril ?

S ; Ça, c'est des réparations.

R ; "attendre la fin du dégel". Donc c'était pas bon. C'était trop tôt.

S : C'était trop tôt. Mai, c'est correct. Mais les accotements, les travaux après asphaltage. C'était après l'asphaltage. Mais souvent on a à faire pareil.

R : mais là aussi, faudra penser dans la préparation du devis S, les lignes de fonds, ça rentre dans le devis, mais après ça lignage et les accotements, c'est nous qu'on les fait.

S ; Ouais. Parce que le gars...

R : Faudra corriger le devis.

S : Ouais, mais le devis, le gars il m'a dit que c'était pas le trouble parce que c'était le devis de la MRC. IL m'a dit : chaque ville marche à sa façon. Il m'a dit : le devis de la MRC il est le même, mais c'est ce qui est dans le bordereau.

R : Nous on est plus avec la MRC.

S : Ouais, c'est ça. Mais nous autres, c'est ce qu'il y a dans le bordereau qu'il fait.

R : sauf que nous, il faut pas qu'il suive juste le bordereau. Parce que la journée que tu vas oublier de quoi dans le bordereau, mais qui va être écrit dans le devis, ça va être lui qui sera responsable. Là, il va falloir aller en haut corriger ça.

Jo : Parce qu'on pourrait s'acheter une grappe.

S : parce que la grappe on la loue, mais... elle est manuelle.

Jo : Ouais, elle est manuelle...

S : Ouais, et lui, ça embarque dans le tracteur pour changer de bord, c'est du temps, et c'est du risque de blessure, puis un jour on va la casser... et c'est pas à nous autre. On la loue à Christian Giroux, il est jamais rien arrivé, mais le jour où il va arriver quelque chose, ben là, nous autres, on a pas de contrat...

Jo : Non, mais on achète une machine par année, c'est correct là. Faut pas qu'ils perdent l'habitude.

S : non, puis faut avancer.

R : Ouais. On va regarder ça dans les prévisions budgétaires. Fauchage des fonds de fossé... Scuse moi, nettoyage des fossés. Nettoyage de fossés là, on avait juillet. Fin juillet.

S ; Ben on l'a fait un petit peu avant cette année.

R : L'année prochaine, est-ce que je le laisse là ?

S : Ouais, laisse le là. Au pire...

Jo : En fait, c'est dès qu'on a un trou.

R : Fauchage des levées,

S : Mais t'sais, c'est toujours par rapport à la météo là

R : on avait juin, juillet puis août

S : Ouais...

R : Puis octobre.

S : ouais, ça c'est la 3e coupe. Mais là, ça a été déporté à cause de la météo.

R : L'année prochaine, est-ce que je le laisse là ?

S : ouais. Avant la St Jean Baptiste

Jo : C'est ça. Ça va être correct.

R : après ça, fauchage des fonds de fossé.

S : Ça c'est avec la scie

R : Ça c'est en juin.

Jo : Ça, c'est quand on a un trou.

S : Ouais c'est ça. Là, on le fait sur l'été.

Jo : T'as vu cette année, elle était pas mal packée... On avait pas ben ben le temps.

R : Coupe des branches

S : Ça on l'a mis, on vient de le mettre.

Jo : puis la machine qu'on a acheté cette année...

R : Ça, est-ce qu'on le planifie l'an prochain ?

S : Ouais. La seule chose, c'était pas bête la faire (?), attendre qe les feuilles soient tombées.

Jo : L'inspecteur d'Hemmingford, il est venu voir la faucheuse, et il parlait que t'sais, l'hiver, souvent on a un loose...

S : Tu fais ça l'hiver

Jo : S'il neige pas, les branches ont pas de feuilles rien. Tu roules en bas.

S : Et ça fait moins chialer le monde, parce que...

Jo : Parce que là, les feuilles, y'a pas de feuilles mortes. Là, c'est vert. Mais là, ça va être moins pire. Dans une semaine ou deux, on va pouvoir... puis le monde chialeront pas. Parce que là, ça parait quand tu passes l'été, tout le beau feuillage vert, on coupe les branches. Les branches meurent, là le monde chiale. Tu fais ça l'hiver, ils chialent pas.

R : Mais vous repassez-tu ?

Jo : Ben là on coupe, on élargit. On a pas le temps. On tasse. Quand c'est un fossé, on le ramasse. Quand c'est un terrain résidentiel, on ramasse...

S : Mais quand c'est une forêt, il met sur le bord de la forêt.

Jo : Quand c'est dans le bois, on le tasse dans le bois. Là, on élargit, parce que y'a des rangs ça passe même pas. Y'a des rangs, tu te mets sur le bord de l'asphalte, tu passes en auto, ça dépasse d'un pied, un pied et demi.

R : mon dieu, ça veut dire qu'il y a une cope d'années que ça avait pas été fait.

S : Ben non, c'est fait à toutes les années, mais ils fournissent pas. Parce qu'avec l'estie de chainsaw

Jo : on fournit pas.

R : Faque tu fais juste quelques sections par année ?

Jo : Ben là, cette année...

S : Là cette année, on va le faire au complet.

Jo : C'est ça, là on le dit au monde. On va repasser, on vous dit pas quand, parce qu'il faut élargir avant partout, après ça.

S : en 2016, tous nos rangs vont être rendus sécuritaire.

R : Et en 2017, c'est quoi ?

S : C'est de l'entretien parce que les branches vont se remettre à pousser. Nous autres...

R : Faque qu'est-ce que vous allez faire, vous allez en faire un petit peu pendant l'hiver.

S : Tu laisses à septembre.

Jo : Moi je le laisserais à septembre, et si jamais on a un loose...
 R : Donc là, on le faisait en septembre, je vais aller le mettre à septembre.
 S ; Il y était déjà, ça tombait comme ça cette année.

10.7 Extrait 7 : réalisation de la paie par le service administratif (année 1)

Légende

N = assistante secrétaire-trésorière ; R = directrice générale ; ME = secrétaire responsable du service à la clientèle

N : Si on considère pas les paies comme étant dans le budget. Les paies c'est plus RH.

R : C'est qu'il y a tellement de prérequis, puis de travail, que ça prend, je pense qu'on est mieux de le mettre dans RH.

N : Au fait, il y a une paie pompier. On est rendu le 14, j'en ai pas entendu parler.

R : T'as pas reçu la paie ?

N : Non.

R : Je vais texter JL.

N : À moins qu'il y ait le feu quelque part... (rires). On va appeler les pompiers, mais pour une autre raison.

R : Je vais lui écrire, parce qu'il a l'air vraiment...

N : Peut-être que lui il te l'a envoyé et il pense que tu l'as reçu.

R : Je l'ai pas reçu.

N ; Ils ont de la misère avec c'te paye là.

R : Mais là, eux aussi ont plus de serveur.

N : Ah, c'est peut-être pour ça. C'est juste que je veux pas qu'il m'arrive jeudi 15h, on est rendu où avec la paie des pompiers ?

N : Ben la paie, ça part des données que les gens vont me fournir. Les cartes de punch. Je dirais pour administratif voirie, ça va bien. Là, c'est avec les pompiers que c'est plus... c'est dur de planifier, parce que j'ai jamais les données au même moment. Idéalement, j'aimerais ça avoir une semaine la paie des pompiers, et une autre semaine la paie des...

ME : Faudrait leur mettre une date.

B : Faudrait un système pour se dédouaner...

N : Idéalement, j'aimerais ça que ça tombe pas en même temps, parce quand on arrive en février, ou n'importe quoi, t'sais, les pompiers, j'ai commencé à monter une feuille de travail, que je sais pas si je vais vraiment continuer à utiliser, mais quand t'arrives avec les fériés, on travaille avec 3 documents

différents. J'essaie de ramener ça à 1. C'est sûr que ça demande un peu plus de temps...

R : C'est quoi tes prérequis pour les paies ?

N : J'ai besoin des heures des gens. Puis nous autre, ça marche pas par punch ou par... Tout part de là.

R : ok.

M ; Donc, ton prérequis, c'est l'implication des autres services à te donner les heures en fait ?

R : Parce que dans le fond, toi, mettons, les paies... ici t'as accès à toutes les feuilles de temps.

N : En principe, y'a le parc, là, que... la patinoire que ça...

R : Ça c'est Ninon.

N : Ouais, c'est ça que j'attends. À cette heure, Rollande les emmène à chaque semaine, ça va super bien, on court plus après l'information. C'est vraiment juste les pompiers.

R : Juste le processus de A à Z, d'avoir les heures de tout le monde, de vérifier s'il y a des interrogations, valider s'il y avait des fériés, des ci des ça, après tu les rentres dans le système, et tu les sors.

N : C'Est ça.

B : C'est la dernière semaine du mois qu'on les sort ?

R : C'est aux deux semaines.

N : Aux deux semaines pour nous autres, puis pour les pompiers, c'Est une fois par mois. Donc, si on prend l'année... l'année 2016, ça va partir de... (utilise son agenda)... J'ai une paie à sortir vendredi. Donc, déjà...

M : Donc ça veut dire que tu traites ta paie la semaine où elle part ? Ou tu dois la préparer la semaine d'avant ?

N : Pardon ?

M : Ça, c'est quand ils reçoivent la paie.

N : oui, et moi c'est la semaine que je traite la paie qu'ils sont payés.

M : ok.

M : Et alors, il faut qu'ils te transmettent les heures quand ?

N : Le lundi.

M : de la même semaine ?

N : Ouais. Juste pour pas me tromper...

M ; Est-ce qu'il y a besoin de noter le processus de paie ou... est-ce qu'on a besoin de découper le processus de paie, ou c'est la même chose que le gros 6 ?

N : On a pas besoin de le découper.

M : C'est un processus...continue.

N : À partir du moment où je commence, c'est une façon de travailler.

M : Donc, finalement, le seul prérequis, c'est d'avoir les informations des services.

N ; Et un ordinateur qui marche. Je sens que demain, je vais avoir de la pression. EN plus, je n'ai pas eu d'ordinateur de la journée, et aujourd'hui, j'ai des paies à produire. Donc soit que les pompiers rentrent la semaine prochaine...

M : Donc, là, on va pouvoir écrire... on a dit la première semaine ?

N : Moi, j'ai une paie à produire pour le 7. Ça veut dire... parce que là on dit que la première semaine...

M : Ça, c'est à produire pour...?

N : Le 3 janvier, c'est le dimanche de cette semaine.

M : Donc, c'est la première semaine. Ça, on peut le passer la première semaine. Ok. Donc, on le met là. Tu peux le mettre à chaque 1ere et 3e semaine, c'est la paie.

N : Non, parce que tu vas avoir des mois de 5 semaines.

M : Ouais, mais ça...

B : On a décidé que...

M : on a décidé que c'était 48 semaines.

N ; ah ok.

M : Mais on le réorganisera après.

N : Non, mais parce que la paie, c'est la paie. Ça fonctionne comme ça, on a pas le choix.

N : Donc là, on a dit...

M : 1ere et 3e. Pour les pompiers, que la première ?

N : Ben là, moi, je peux pas parler pour les pompiers. Mais admettons que j'aimerais ça les avoir pour la deuxième.

M : Donc faire la paie des pompiers ici ?

N : Ouais, ça, ça serait ma demande à moi mettons.

M ; Pourquoi ?

N : Parce que ça... qu'est-ce que ça a l'air ma charge ? Je vais regarder. Là, c'est la (?). Non, faudrait que ça rentre dans la première. Quand on fait la paie, on fait la paie. S'ils sont capables, j'aimerais ça la première. Parce que y'en a une qui est mensuelle, et l'autre qui est aux deux semaines.

M ; Donc, ça veut dire que tu as un traitement de paie... ben on a pas besoin de le faire apparaitre, parce qu'il est là.

N : Non, c'est la même chose.

M : L'enjeu, c'est que dans les autres services, il faudra faire apparaitre sur leur frise que toutes les premières semaines du mois, ils ont à te transmettre les données.

N : Tous les départements sauf les pompiers, c'est aux deux semaines. Et les pompiers, c'est au mois.

M : C'est ça. Les pompiers, c'est une fois par mois.

N : Parce que là on parle... on parle des loisirs. Là, elle est toute seule, mais si elle a des employés parce qu'on est l'été... C'est pour ça.

M ; Ok.

N : Après ça, on fait des paies. Les PER sont déjà inclus dans les analyses financières, il reste les T4 et les R1. Qui se produisent une fois par année. Puis là, on a dit que pour l'année 2016, c'était extérieur, donc ça demande que moi, genre, si on est capable, première semaine de février, je fournis les données au bureau comptable.

M : Alors, donc ça, c'est le traitement, le 8. Donc ça veut dire que 9... transmission des données ?

N : Ah non, mais attends. Avant, faut faire la fin d'année des paies.

M : C'est un processus différent ?

N : Oui.

M : Ok.

N : La fin d'année des paies... parce que c'est vraiment la dernière paie, j'ai pas le choix. Pour être capable de les mettre (?) faut que j'ai émis ma dernière paie, j'ai pas le choix

M : Ok. Donc ça, comment ça se joue ?

N : En fait, il faut que les paies soient produites. Après ça...

M ; Tout au long de l'année.

N : Ouais, tout au long de l'année. Là ici, ça va être la 3e... attends une minute. Là, ici, la dernière paie, elle est le 24 décembre... Ça veut dire que la semaine du 21 décembre, je produis ma paie.

M : Donc...

N : Je produis ma fin d'année.

M : Ici ?

N : Oui, c'est ça.

M : Qu'est-ce que ça implique la fin d'année ?

N : Ah ben, là y'a de...

M : C'est un processus continue ?

N : Ouais, il y a un processus de fermeture, et faut que je change ma table des impôts. Ça, c'est conditionnel à ce que le gouvernement ait mis à disposition les nouvelles tables d'impôt. Habituellement, c'est le 20, 21 que le gouvernement produit ça. C'est serré là.

M : Donc là dedans, pour faire ça, t'as besoin de la paie de toute l'année, plus ce que peut te transmettre le gouvernement. Mais t'as rien besoin de commencer à faire avant ?

N ; Ouais. Il y a 3 jours de travail... Tu fais un 9 à l'envers !

M : Merde. (rires)

N : Tu fais-tu de la dyslexie ?

M : Oups.

N : Ça ressemblait à un p.

B : Tu dis 3 jours ?

N : Ouais, on a 3 jours, qui sont vraiment... si on ferme. On extrapole, parce qu'on connaît pas. Après ça, là, quand j'ai fait ça. Après ça, on peut parler

des T4R1. Là, c'est fait... on est capable de produire les informations qui permettront à... là, là-dedans, on a des lettres pompiers à produire, pour les pompiers volontaires. À produire. On a les données à envoyer au comptable.

M ; Est-ce que ça se joue au même moment ?

N : Dans les T4R1, oui, ça en fait partie.

M : C'est un gros processus aussi ?

N : Pas si on le fait faire à l'externe pour cette année.

M : Donc, si cette année c'est fait à l'externe, qu'est-ce que ça veut dire ?

N ; Ça veut dire que moi j'imprime les rapports, je les fais parvenir, puis après ça on m'achale plus.

M : Donc, ça veut dire que c'est une bonne nouvelle alors.

N : Ouais, parce que c'est pas de même que ça s'est passé en 2014 (rires)

M ; Et la transmission, elle se fait à quel moment ?

N : La transmission comptable, au plus tard, première semaine de février. Au plus tard. Même, je te dirais, dernière semaine de janvier, mais je m'aperçois qu'on est serré en janvier. Mets la dernière semaine de janvier, puis on verra dans les faits si c'est faisable.

M ; Qu'est ce que t'as besoin pour transmettre les données ?

N : que la fin d'année soit faite.

M : Donc, celle de 2015.

N : on a pas le choix de la faire pour partir la première paie. Donc, c'est sûr que c'est fait. Là, c'est juste du temps, de préparer les dossiers. S'assurer que t'as toutes les bonnes informations, puis produire les lettres comme je te disais. Puis après ça, le comptable nous ramène ça, on met sous enveloppe et on expédie. En principe, c'est aussi simple que cela.

M : Et L'expédition, elle se fait quand ?

N : au plus tard, le 28 février.

M ; Donc on se retrouve avec... je mets ça comme un processus, parce qu'on sait qu'ok. Ensuite...

N ; Bon là, quand on fait notre fermeture...

N : ...de paie, et les données, les augmentations de salaire, puis tout ça. Là, je sais pas si on veut détailler ça.

M ; Ça fait partie de ton processus ?

N : Du processus de fin d'année.

M : Moi, ce que je me demande, c'est... est-ce qu'ils sont écrits ces processus ?

R : de ?

M : Parce que là, on est en train de poser plein de processus, des échéances. Et on se dit : "bon ben là, on sait que pour telle date, telle date, on sait que y'aura ça, ça ça". C'est écrit quelque part ?

R : non. Nulle part.

M : Est-ce que ça serait intéressant d'écrire quelque part ce que sont ces processus ?

R : Ça, on avait eu un projet pour écrire c'est quoi les fins d'année.

M : Ben peut-être que pour les taxations et tout ça... je sais pas si c'est... parce qu'à un moment...

N : Ben, moi, je trouve pas ça méchant... parce que demain matin, ME s'en va, moi je vais pédaler. C'est ça que je lui dis, elle est pas là une journée, puis je ramasse 10-12 messages, parce que je sais pas trop où aller, je tourne en rond.

R : Elle a pas le temps de former. Faudrait quasiment avoir quelqu'un qui s'occupe de transcrire les procédures. C'est pour ça qu'un emploi étudiant comme Manon...

N ; nous, on peut les écrire au fur et à mesure, d'une certaine façon. Bon, ok, je prends deux minutes puis j'écris c'est quoi qu'il faut que je fasse pour ma procédure. ON met ça dans un livre, dans une feuille, peu importe, un jour au pire on sort ça. À la limite, j'ai un brouillon de ce que ME fait quand elle fait les taxes de mutation. Mais regardez, demain matin, je vous le dis, les taxes de mutation, c'est vraiment une bibitte cette affaire là. Je sais pas. Faque ça permet à tout le monde de savoir Nathalie est absente aujourd'hui, comment son processus de paie il fonctionne comment?

M : Je comprends. Mais exactement, je pense qu'il y a un enjeu pour la municipalité de dire, à un moment, on a besoin de remplacer, on a un départ, des vacances, peu importe, on a ce document là.

R : Ce sera bien

M : Parce que j'ai l'impression que ça ressort beaucoup, tout au long, plein de processus. On sent bien que c'est là "ok, moi j'ai ça à faire, j'ai ça à faire, j'ai ça à faire", mais qu'est-ce que ça veut dire finalement ?

N ; Puis, c'est... des fois, c'est simple. T'Sais, la paie c'est pas tortueux. Des fois, ça prend 1/2 journée parce que là t'as un congé férié. Comment je les calcule les congés fériés, est-ce que c'est pertinent de faire ça... Parce qu'il y a différentes façons, à un moment donné, ça te permet de te questionner.

M : C'est ça. Donc l'enjeu, c'est pas tant que ça apparaisse dans l'outil de suivi, parce que toi, t'as pas besoin de savoir que telle chose a été faite dans le grand processus, parce que tu sais que c'est en continu, et que de toute façon, c'est à mettre en branle.

N : Mais, moi, j'aimerais ça avoir un sous menu. Moi je travaille avec outlook, avec mes échéanciers, mes DAS. Hier, j'avais pas d'ordi. Moi j'aimerais ça avoir... non c'est pas vrai je l'avais outlook. Mais ME, elle l'a pas demain matin, outlook. Moi j'aimerais ça d'avoir un outil visuel... où je suis pas là là. Eux-autres, ils doivent me remplacer, t'sais : ah regarde, elle a ça, ça ça à faire. Est-ce qu'elle l'a fait ? Elle prend le téléphone : Nathalie,

j'ai remarqué que le DAS, est-ce qu'il a été fait ? Je peux tomber malade n'importe quand.

M : Ça, ça va être ça.

N : Ouais, mais ça va être des grandes lignes. On a pas... on a pas rentré dans tous les petits détails.

R : Mais ça, à la limite, tu tiens déjà une liste des tâches que tu fais.

N : moi, à partir de ça, je m'en mettrai une.

R : oui, parce que ça, dans le fond, c'est pas le check list qu'on avait avant. Ça, c'est vraiment pour faire un suivi des objectifs spécifiques qu'on se fixe pour que la planification, l'échéancier normal se fait. Donc toi, si ça ici t'as une check list, toi, tu vas... t'as ton autonomie, mais comme c'est écrit, quelqu'un d'autre, si t'es absente, peut te remplacer.

M : Puis, ça peut devenir à la limite le projet sur les procédures. Parce qu'on écrit le processus et derrière, on a une case : fait pas fait.

N : Moi, en gros, je pense que ça, c'est pas mal... à on a pas parlé des paies, mais on gardera ça administratif.

M : pour les paies, traitement de la paie 1 et 3...

N : Ah. Il y a quelque chose d'autre avec la paie que j'ai oublié. Déclaration des salaires. C'est vraiment une étape à part que je... si je me trompe pas, c'est pour le... j'ai un blanc de mémoire, j'ai toujours su ça par cœur. La date d'échéance. c'est-tu le 15 mars ? C'est 15 jours plus tard que février. Ouais, c'est pour le 15 mars, faut que j'ai fait la déclaration des salaires. Ça, ça implique...

R : Tu vas le faire première semaine de mars ?

N : Ouais. ça l'implique qu'il faut disséquer un peu des fois les salaires. C'est qui qui est assurable, qui l'est pas.

M : Donc ça, ça se fait à partir de l'analyse des 4 premiers salaires ?

R : non.

N : NON.

R : Cette année... ça... c'est une question de 30 minutes. 30, 35 minutes. C'est toi qui l'a fait cette année, ou c'est moi ?

N : C'est toi qui l'a fait cette année... on en était dans la boue. Mais, t'sais, faut s'assurer que comme je disais l'autre jour à R, si on met mettons... la technicienne des loisirs à une certaine période de l'année, elle y était. La personne était contractuelle. Si quand nous on l'a payé... on a payé la CLD, et on l'a mis dans salaire. C'est pas à nous à payer la CSST de ça, c'était la CLD. Faut juste s'assurer que dans salaire, j'ai pas autre chose qui devrait...

M : Qui doit pas être là.

N : Pour nous, c'est un salaire, mais pour la CSST, au terme assurable, ça l'est pas. C'est quand même assez simple, mais c'est à faire.

R : Là, t'as ta fermeture du modèle de paie en fin d'année ?

N : Il est ici.

R : Ça, c'était quoi ?

M : C'est la fin d'année des paies.

N : Ouais. Là, on a 3 jours. J'ai considéré que si on est fermé noel jour de l'an, on a 3 jours pour faire la dernière paie de 2014. Oh non, c'est vrai, c'est... 2016.

M : Mais ça, c'est un détail.

N ; en tout cas, on a 3 jours pour faire notre processus de fin d'année, et les paies de tout le monde, donc dans cette semaine là, faut pas que tu te planifies d'autre chose. Parce que c'est de la configuration pour la prochaine paie...

R : Ouais. Parfait.

N : Conditionnel à ce qu'on ait nos informations de mises à jour, sur le logiciel.

10.8 Extrait 8 : réalisation de la paie par le service administratif (année 2)

Légende

N = assistante secrétaire-trésorière ; R = directrice générale ; ME = secrétaire responsable du service à la clientèle

N : Pour qu'on puisse décoller l'année par rapport aux paies, j'ai une question pour toi, qui est déterminante pour mes périodes de paie de l'année prochaine.

R : Est-ce qu'on peut y aller quand on sera rendu aux paies ?

N : Oui... mais parce que pour cédule mes tâches aussi.. les autres.

R : Tout découle de ta paie, pour le reste ? On va commencer par ça alors.

N : Mais parce que ma première paie de l'année. SI c'est ma première paie de l'année, j'ai plus d, opérations. C'est juste pour ça.

R : on va commencer par la paie alors. Puis, on va revenir après. Là, je m'enlève d'exercice comptable et je m'en vais à Paie. Donc, le traitement de la paie. L'an passé, donc, on commençait à la première semaine de janvier, quand t'arrivais, t'avais plein d'affaires pour les... C'est comme ça que ça avait été fait. Il y avait une paie à ce moment là. Mais parce qu'il faut que tu vois... aux deux semaines, ça finit quand cette année ?

N : C'est parce que... y'a bien des entreprises que la dernière période de l'année... la période 26 elle est ici... non. En fait, j'ai rien dit, ça va être correct.

R : C'est sûr ?

N : Ouais, ça va être correct.

R : Ben attends, je veux juste que tu me confirmes. Est-ce que la première paie est dans la première semaine de janvier ? Si on regarde la dernière semaine de décembre, parce que ça va tout décaler.

N : Ouais. PARce que la paie va être fait le 22. Elle va être déposée le 22.

R : donc, deux semaines plus tard.

N ; Donc, quand je vais arriver... c'est ça. C'est la première paie.

R : Faque ça fit pareil. Si on regarde, dans le traitement, ben comme elle est aux deux semaines, donc la semaine 1. Toutes les semaines impaires, on a un traitement de paie à faire. Puis là, c'est sûr... je sais qu'on en a parlé N, mais je n'ai pas mis... si tu veux, je pourrais mettre traitement paie régulier, je pourrais mettre traitement paie élus, je pourrais mettre traitement paie pompiers. Parce que là, j'ai compris, que si ça faisait plus ton affaire si on avait pas la paie des pompiers à faire durant une semaine où on a une paie employés régulière à faire. Donc, on va se rajouter des lignes d'abord.

N : Ça nous permet de faire autre chose.

R : oh, là. (marmonne). Ok. Parce que c'est ça que tu me disais. Si tu peux la prévoir, dans le fond, une autre semaine. Là, ce que ça va faire, c'est que vendredi, moi j'ai une rencontre de planification avec le service incendie, ce qui va découler de nos idscussions aujourd'hui, concernant la paie pompier... t'sais, on peut la mettre une fois par mois la dernière semaine du mois. Mais si toi tu dis que tu es à l'aise avec ça, parce que je regarde, ben c'est les fins de mois. Pas tout el temps, parce qu'il y a des mois de 5 semaines. Mais plus souvent qu'autrement, c'est une semaine paire. Et là, t'as les paies réguliers, qui seraient dans les semaines impaires, et je pourrais dire à JL que lui il faudrait qu'il attende la fin du mois. Donc, la prochaine semaine paire, on pourrait dire à JL que c'est son dead line pour fournir les documents à Nathalie.

N : Nous on avait dit que les analyses financières on les mettait la deuxième semaine. Il faut que je regarde ça. Il faut qu'on tienne compte des deux gros morceaux du mois, c'est les paies et les analyses financières : les conciliations bancaires et les analyses. On les avait planifié pour la deuxième semaine du mois, donc je serais peut-être mieux de les garder pour en même temps. Sinon, ça amène trop loin. Ou on déplace les analyses financières à la 3e semaine.

R : En tout cas. Faut que tu réfléchisses à ça, ça dépend de ton temps, de combien ça prend de temps. Je vais quand même te le diviser en 3 lignes là, parce que je pense que c'est pertinent parce que c'est des opérations qui vont se ressembler, mais qui apporte une charge supplémentaire, ça tu me disais...

n ; En fait, faut que je sache... est-ce que... premièrement, est-ce qu'il est vraiment capable de le sortir dans la même semaine que moi je produis les paies, je le sais pas.

N : Ben en fait, c'est sûr que c'est parce que si on dit qu'on fait une paie une semaine, on fait une autre paie une autre semaine, ben là, je me ramasse avec les analyses financières la 3e semaine.

R : Toi, ton analyse financière, c'est juste que tu mets dans un tout, donc faut vraiment qu'on utilise le même vocabulaire. Dans ton analyse, c'est...

N : L'analyse financière, pour moi, c'est la conciliation bancaire, et après, les procédures de fin de mois, regarder si les comptes balances. Faut qu'en fait, je vérifie certains comptes, qu'est-ce qui se passe dans les comptes de revenus, est-ce qu'il y a des transactions, etc.

R : Faque là, si on regarde l'outil de suivi, on a conciliation bancaire, rapport trimestriel, rapport semestriel, saisie de données, validation de l'état des comptes à recevoir, liste des comptes à payer, paiements fournisseurs, reddition de comptes, remises TPSTVQ, formations, vérification comptable, processus d'année...Faudrait rajouter fins de mois. Parce qu'elle va différer de ta conciliation.

N : Bah en fait, au lieu de dire conciliation, on pourrait dire fin de mois.

R : Ouais c'est ça. Bon, là actuellement, debord, ta fermeture de mois, qui comprend conciliation bancaire... attends une minute. (marmonne). Ok. Ça, ça veut dire, à date, ce qu'on a, on... normalement que dans la deuxième semaine du mois, pour le mois précédent, c'est fini. Tu peux la faire quand même dans la première semaine, mettre en cours en cours de route, mais faut que ce soit fini dans... exemple, 3e semaine, 10e semaine, sauf pour janvier, t'as comme celle-là de... mais là, je sais pas pourquoi on avait... ah oui ! Probablement que je l'ai mis en rouge dans la semaine 2.

A : Ça s'est fait dans la semaine 3.

R : Ça s'est fait...j'ai mis vert dans la semaine 3. Là, ici, je vais juste enlever, êtes-vous d'Accord, la semaine 3, parce que l'année prochaine on devrait la faire dans la 2e semaine.

N ; Moi, je pourrai l'essayer. Si JL il est capable de toujours me fournir... la première paie du mois, que moi je fais, les paies. Je pourrai l'essayer de faire les deux paies dans cette semaine là. Je suis dans les paies, je fais toutes les paies cette semaine là. Puis si jamais on s'aperçoit que je suis pas capable de faire rien d'autres, que je peux pas...

R : Mais ta première paie du mois est toujours dans ta deuxième semaine du mois...

N : Ben ça dépend tu vois, là, elle est dans la première...

R : Ah ouais, 1ere, 3e, 1ere, 3e... je regardais pas la bonne ligne. Faque dans ta première semaine du mois...

N : Parce qu'idéalement, c'est sûr que t'es dans les paies. Donc tu sais que cette semaine là, c'est dans les paies. Ça peut se travailler comme ça aussi.

R : C'est toi qui décide en ce moment.

N : je pourrais l'essayer.

R : Donc, lui, on lui dirait de toujours s'assurer d'avoir à jour au fur et à mesure de son mois, ses données pour que quand le mois finit, on devrait pas attendre une semaine de traitement par la suite, ou deux. Parce qu'il y a aussi le délai des employés, ben là, la paie elle rentre quand, et ça vient sur ton bureau.

N ; ben moi, je suis pas achalée

R : T'es pas achalée ?

N : Non.

R : Pas du tout ?

N : Pas du tout

N : Toi non plus ?

A : Par les employés, non.

N : Là, ils sont habitués.

R : ON va l'essayer, je vais en parler avec JL pour savoir ce qu'il va en penser, parce que ça va avoir un impact pour lui. Mais on s'entend que normalement, ces paies là, qui sont au mois, devraient suivre rapidement la fin du mois, ce serait un objectif. Ok. Donc, je le mets toujours dans la première semaine du mois. Tu vas voir que ça arrive pas tout le temps...

N ; Ça se peut que ce soit la deuxième, ouais.

R : Dépendamment, donc t'auras pas tout le temps le rush. Donc dépendamment de ta planification, des fois ça va entrer dans la même semaine, et des fois pas. Et honnêtement, c'est ce qui arrive en ce moment.

N : Je le fais.

R : oui. L'idée, c'est qu'en ce moment, c'est peut-être plus problématique, tu me diras si je me trompe, c'est que tu sais pas quand elle va arriver.

N : Non, je sais pas.

R : Donc elle arrive toujours comme un imprévu

N : Sauf que s'il m'arrive le mercredi et qu'on a prévu que je sorte quelque chose d'important, je lui dis des fois regarde si tu me la pas sorti avant telle heure, je pourrais pas te la sortir cette semaine. Je le mets au courant.

R : Ok. Traitement des élus, on avait dit que c'était deux fois par année. La dernière fois qu'on l'a effectué...

N ; on était comme décaler. Qu'est-ce qu'on fait avec ça pour l'année prochaine ?

R : Ben là, on en avait discuté. Puis on est arrivé à la conclusion qu'il y avait comme un questionnement au niveau du budget, comment il avait été pris en 2014 avec ... parce que tu sais, tu connais le contexte, il y avait eu... bon... toutes des nouvelles personnes à tous les niveaux, faque la décision

avait été prise au niveau du budget, et elle représentait pas un 2 mois, 1 mois et demi de paie... il y avait un mois et demi de paie qui avait été décalé.

N : Si on avait pas eu de départ, on aurait pas eu ce problème là.

R : Ouais.

N : Là, ça faisait 6 mois.

R : Oui, sauf que, comme on est dans une dernière année d'élection, au niveau budget, on va avoir l'impact pareil. À moins qu'on dise qu'on paye quand même en 2017, mais va falloir un compte à payer.

N : Moi, je suis pour qu'on mette juillet décembre. Juste en 2017.

R : Comme nos rapports, comme... ben juin décembre. Ça pourrait être juillet janvier. Juin décembre, ça conviendrait. Puis s'ils veulent l'avoir... peut-être que ce sera une question que j'aurais avec eux. La voulez-vous mensuellement ? En même temps que les pompiers.

N : c'est sur que ça, là, ça serait le monde idéal. Quand t'arrives à la fin, quand ils vont partir... si il y en a qui quittent en cours de route, peu importe la raison, c'est beaucoup plus facile.

R : Honnêtement, je vais prendre mon pad pour ma réunion de demain soir avec les élus, et je vais leur proposer

N : Mais je suis pas sûr que le questionnement se repose... ah peut-être. C'est juste que nous on s'ajuste par rapport au budget, parce que c'est le budget qui a jamais été pensé pour cette problématique là.

R : La problématique est survenue en même temps que C. (élue) a démissionné. Là, on s'est rendu compte, parce que là, y'avait une logistique au niveau de cet élue là. Donc, traitement de la paie... Traitement de la paie élu, mensuelle. Faque je vais... pour le moment, je vais me mettre une... je mettrai rien dans la ligne. Ce sera un ajustement... qui va nous rester. Ok. Pour ça, de toute façon, on va le voir en débutant à l'année. Et si j'ai une réponse, j'irai l'ajouter dans l'outil de suivi. Je vous informerai de ça. De le faire en même temps que la paie pompier, et puis merci bonsoir. Comme c'est paramètre toujours identique pour eux, ça t'amène pas un fardeau dans l'exécution de la tâche.

N : Non c'est ça. Les paies sont prévues pour tout le monde.

R : Exactement. Y'a un élément qu'on avait pas pensé au niveau du délai. Je sais pas si c'est utile, parce qu'on se rappelle que l'outil de suivi c'est pas pour faire une description complète de tous les petits détails, mais est-ce que c'est quand même une tâche en soi que de revenir tout paramétrer chaque fiche des employés, au niveau des assurances collectives au début de l'année, au niveau de l'indexation des salaires.

N ; Ça permet d'être aussi un pense-bête, entre guillemets.

R : Parce que ça je pense que ça peut te prendre une journée en minimum, et c'est une discussion à avoir...

N : Ouais parce que quand tu débutes ton année, tu as une reconfiguration à avoir au niveau de la paye, à penser, justement au niveau des assurances, des choses qu'on pense pas nécessairement, faudrait que je me fasse un pense-bête pour ça.

R : Je vais le mettre dans l'outil. On sait que l'outil n'a pas comme objectif d'être un pense-bête, mais si ça peut nous aider...

N : Ouais. Peut-être pas le mettre comme... t'sais, dans la première paie de l'année. Parce que ça, on a à le faire tout l'année. Faire nos ajustements d'assurance salaire. Je vais le noter dans mon agenda.

R : Dans le fond l'année passée, ce qui est arrivé, c'est qu'on avait eu un peu de délai N pour faire la première paie, ou je pense qu'on avait réussi. Mais en tout cas, à tout le moins, ce qui est important, c'est qu'on voit apparaître ta fermeture temporaire, je pense, avant de quitter pour nos vacances. C'était tu ça ?

N ; On le ferme, avant de recommencer à travailler dans le logiciel, pour nous permettre de passer à L, étape du rôle, et tout ça, de mémoire...

R : on va...

N ; Ça, faudrait qu'on change ouais.

R : Parce qu'avant de faire la première paie, la fermeture temporaire doit avoir eu lieu.

N ; Ouais

R : je pense que tu peux fermer le module de paie avant de partir pour les vacances.

N ; Ouais.

R : Quand t'as fini ta dernière paie, les autres modules...

N : En fait, il faut juste que le gouvernement ait donné ses tables d'impôt. C'est juste ça qu'on attend pour être capable nous autre de se préparer à la prochaine paie. Parce qu'un coup que t'as fait ta dernière paie, on est prêt à faire des changements.

R : Dans le fond, c'est pas vraiment ça que je veux dire. Mais quand PG nous envoie les codes, t'sais dans les MaJ dans PG...

N ; oui, pour faire la première paie, j'ai pas el choix.

R : Et là, nous, si on l'a dans la première semaine la première paie, normalement, de mémoire, le module paie dans PG...

N : Il faut que t'as fait ta fermeture d'année.

R : Mais je pense que tu peux le fermer de manière isolée, même si ta fermeture d'année est pas faite...

N : Ok... on se met une note là-dessus.

R : Parce que là, je vais quand même te mettre une petite annotation qui est paramètre

N : Je vais le mettre à mon agenda

R : ...des paies. Parce que je sais que c'est quand même du stock.

N : En décembre, je vais passer mon appel genre à la première semaine de paie de décembre.

R : Donc, assurances collectives, indexation...

N ; Dès le 25, je vais appeler PG.

R : Je sais que cette tâche là, je vais te la mettre, pour le moment, dans la première semaine de janvier. Mais c'est possible que cette paie là... excuse moi, cette chose là, elle soit faite en fin décembre avant qu'on quitte parce que de toute façon, dès que t'as payé ta dernière paye, on est au 22 décembre ?

N : Ouais, c'est la semaine de Noël.

R : Donc, si tu peux la faire... la préparer d'avance des vacances. Je dis ça, mettons, elle serait prévue pour le jeudi 22. À ce moment là, ça veut dire que si tu l'as fait mettons d'avance le 19, ben le 20, 21, tu peux faire la fermeture du module, puis commencer paramétrer pour que quand tu reviens t'es loose. On verra si c'est une possibilité. Je vais le mettre mettons, quand même à faire dans la première semaine. Peut-être que ce sera déjà fait en décembre, et on se mettra une petite note : très faisable l'année d'avant.

N ; Je vais amener mes notes, parce que là, l'année passée, c'est loin.

R : Là, traitement des élus, je vais te revenir. Puis là, on peut continuer même si A est absente, parce que ça concerne plus les points de N. Traitement paye élection, j'ai ajouté. Parce que l'année prochaine on a des élections, et cette année, ça a pris quand même un petit peu plus de temps, parce que c'est des nouveaux employés, faut remplir les fiches, faut remplir les déclarations. T'sais, faut rentrer à la main, parce que c'est la voie qui fait le tarif, faut voir, faut calculer combien il va gagner, avec les journées, le vote par anticipation. Je te le mets, parce que... le moment qu'on... le moment qu'on va faire le traitement de la paie, on le planifiera au tout début du processus d'élection. J'essaierai de te donner des dates précise, je m'assiérai avec toi, et tu me diras "ouais si tu dis à tes employés, ton personnel électoral, qu'ils vont être payés à telle semaine, moi je m'enligne là-dessus, et je suis à l'aise avec ça". Puis moi, je leur dirai rien sinon pour pas créer de pression. La fin d'année de la paie, ben là... Ah ben regarde, on avait la réponse dans notre outil. C'est la 51e semaine. C'est pour ça, il me semble, de mémoire, on fait la dernière paie, on ferme l'année, pour que quand on revient on puisse faire la paie, même si l'année 2016 n'est pas complétée.

N ; C'est loin.

R : C'est à confirmer.

N : On le fait une fois par année, mais je t'avouerai que je me souviens pas... ça dépend du logiciel.

R : De toute façon, mon petit doigt me dit que la fermeture de ce module là, on va la faire avant de partir pour les vacances, et dépendamment du temps qu'on a, et du rush de fin d'année qu'on aura, et dieu sait qu'on en aura, ben tu verras toi. Tu le sais que t'as à le faire...

N ; D'habitude, les assurances nous fournissent les données

R : À la fin de l'année.

N : Ouais, on les a en décembre.

R : PG est quand même rapide

N : Au niveau de la mise à jour. C'est toujours le moment que les gouvernements décident de changer le budget, c'est vraiment eux autres qui... ça rentre habituellement aux alentours du 15.

R : Parfait. T4R1, qui est le prochain point, je vais rajouter remise du sommaire, ok ?

N : Rires.

R : Petite note à moi. Qui... penser à avoir remis au bon moment, mais il manquait un formulaire. Alors, remise des sommaires, ça on a prévu ça... c'est sûr que la date limite, elle est en février. Là, j'avais une petite note... Il y avait... Là, on avait prévu ça pour fin janvier. J'avais eu un peu de retard, finalement, je l'avais complété à la 3e semaine de février, la date limite était la semaine suivante. Je sais qu'on a beaucoup de choses à faire, puis je sais que moi je suis en mesure de le faire. Et toi, t'es en mesure de le faire. Tu sais, on se questionnait l'an passé, est-ce qu'on met ça à l'externe, parce qu'on est encore dans le jus, les retards latents qu'on devait encore gérer, et avec la contamination du CMR, on était coincé. Mais on a mis... on a mis ça fin janvier. Je pense que c'est raisonnable.

N : Là, je te dirai, quand on va parler de planification de fin de l'année, il va y avoir beaucoup de tâches qui vont s'additionner janvier février. Il va falloir qu'on...

R ; pour préparer la vérification comptable ?

N : Ouais. Faque oui, ça peut faire partie de... Mais je te dirai qu'il va falloir vraiment être plus disciplinées dans notre gestion de temps.

R : Ouais. Dans le fond...

N : On va être 3...

R : on va être 3, et je te dirai qu'à 2, on a rush pour les choses qu'on jugeait moins prioritaire, mais fermeture d'années... C'est sûr que la vérification comptable était pas optimisée aussi. Il y avait un gros travail, on va pouvoir s'entraider, mais je veux juste pas... je veux juste m'assurer qu'on soit pas trop près du deadline. Mais on pourrait peut-être, au lieu de fin janvier...

N ; J'aime pas ça de toute façon arriver proche de la date...

R : Exact, pour peu qu'on ait un problème avec PG.... Les problèmes avec PG, on connaît ça. Est-ce que vous êtes à l'aise... si je le mets pas en janvier, vu que là on va être dans le rush, mais si je le mets dans la deuxième semaine de février, ça a-tu du bon sens ?

N ; ouais

R : de toute façon, les paies, quand elles vont être soumise, on peut déjà les faire, c'est juste d'avoir les prérequis dans le fond. Je mettrais donc ça là, et j'enlèverai ça ici. Toujours avec la remise du sommaire. Déclaration équité salariale. On avait ça en mars.

N ; En fait, quand tu fais ta procédure de T4 R1, t'as déjà un bout de tes analyses qui sont faites. Moi, je me dis...

R : Tout faire d'un coup ?

N : C'est que ça va ensemble.

R : Ben c'est pas toutes les mêmes... Ouais. On peut toutes les faire en même temps si on a du temps. C'est juste que procédure PG, normalement, ça devrait aller vraiment plus vite que l'année passée, donc oui ce serait peut-être faisable. Parce que là, tu sais, il y avait les erreurs de paramètres des gains et des déductions.

N : Ouais, on a tellement travaillé là dessus...

R : ouais, puis quand je les ai fait les T4R1, la madame de PG était venu faire beaucoup d'ajustements. toi, t'en as rajouté. Faque c'était ça qui avait été long, parce que ça avait tout sorti en erreur. Donc il a fallu corriger ça.

N : Faut recorriger ça

R : Faque, on va se mettre une petite note. Là, ce que j'entends, c'est que toute opération qui a rapport au T4, fermeture des déclarations, on fait tout ça.

N : Je fais tout ça. À la limite, si on voit qu'on déborde, on le sait qu'on a du temps, et que ça ça peut être tassé. ON verra. Mais ça prend pas énormément de temps. On parle d'équité salariale, juste pendant que j'y pense. Si vous décidez d'engager Sylvie, pour la patinoire, si vous décidez de pas engager d'étudiant, faut faire attention à notre équité salariale, parce qu'on est borderline.

R : Puis Sylvie, même si elle est saisonnière ?

N : Ouais, parce qu'elle est pas étudiante. un étudiant, tu le considères pas.

R : Moi, je suis pas considérée.

N : Je pense qu'on est... en tout cas, il y a un calcul qu'il faut faire.

R : C'est les cadres qui sont pas considérés ?

N : Ouais. Les cadres, les pompiers. On compte pas les pompiers.

R : Puis malgré ça, on atteint l'indice ?

N : On est pas loin. on est à 9quelque chose, mais t'sais, c'est...

R : C'est parce qu'on compte ROLLande parce qu'elle est sur le payroll.

N : Ouais. Les temps partiels, les saisonniers comptent. C'est chaque période de paie qu'il faut que je calcule. Pour arriver à un chiffre à la fin, une moyenne dans le fond. Puis ta moyenne, faut qu'elle soit en bas de 10. Mais moi j'avais calculé, je pense, si t'engageais deux employés dans

l'année, ben ça dépend combien de périodes de paie faut faire. Faut faire attention, si on décide, on fera le calcul.

R : oui. Puis dans ton analyse de février prochain... Dans ton analyse de février prochain, est-ce que ce sera trop tard pour faire cette analyse là ? Faut le faire dans les projections de 2017 ?

N ; Dans ton année courante. Si seulement on s'aperçoit qu'on dépasse, ben là, faut s'inscrire. À date, on est correct, mais si on embauche, faudra se...

R : Là, c'est parce que tu y as pensé que t'as validé. Mais est-ce que quand tu fais mettons, je sais pas, tes paies, ta fermeture de mois, surement que ça...

N : Je peux mettre une procédure qui dit ok est-ce qu'on a fait de l'embauche, non. J'ai pas besoin de...

R : Tu checker, comme ça, ça te permettra de faire un contrôle interne, pour passer tout droit. Parce que moi, quand je pense embauche, je t'avouerais que je pense pas du tout à équité salariale. Est-ce qu'on est rendu dans un volume x. Bien honnêtement, ça fait bien longtemps que je l'ai pas lu. Je pensais que les temps partiels se regroupaient.

N ; non, ils se regroupent pas. Ça dépend juste le nombre de personnes que t'as à cette période donnée. Et là, on fait une moyenne.

R : Même si 3 employés font 40h. C'est ça ?

N : Ouais, c'est ça. Ça a pas rapport avec leur nombre d'heures. Rollande peut faire 1h une semaine, mais elle est sur le payroll. Cette période là. Donc on fait une moyenne avec ça.

R : C'était une contractuelle, elle était sur le payroll, faque c'est une employée.

R : ok.

10.9 Extrait 9 : réalisation de la paie par le service incendie (année 1 et 2)

Légende

JL = lieutenant responsable du service incendie ; R = directrice générale ; J = lieutenant délégué aux tâches administratives du service ; P = pompier responsable de la prévention

R : Maintenant, je vais aller dans l'objectif global finances, dans paie. Tenue à jour de premières lignes, qui s'en charge de ça, c'est-tu Christian ?

JL : C'est pas les mêmes réalités...

R : Ok, la paie. La paie. C'est-tu Christian Giroux qui s'en occupe ?

JL : C. il fait...

R : la tenue à jour de PL ?

JL : Puis, je vérifie, je contrevérifie, et je transfère.

R : ok. Dans le fond, tenue à jour de PL, ça se fait vraiment quotidiennement, à chaque semaine, au fur et à mesure.

JL : Pas nécessairement. Plus une fois par mois.

R : Une fois par mois, t'as la paie qui sort, mais la tenue à jour de PL, nous on avait mis, l'année dernière.

J ; Mais c'est pas juste C, c'est ça, PL, c'est la prévention, c'est...

R : C'est ça. Toutes vos activités rentrent dans PL.

JL : À tous les jours, on va dedans. Mais, ça veut pas dire qu'il y a des modifications tout le temps, journalièrement.

R : Mais, mettons, est-ce qu'on le change, parce que l'an passé, vous aviez mis qu'à chaque semaine, vous aviez de la MaJ à faire dans PL.

JL : Oui, il y a des MaJ c'est sur. On va sur PL régulièrement. A. est dessus.

R : Mais quand vous avez vos entretiens, c'est quotidiennement. Les gardes, c'est quotidiennement. Est-ce que l'inscription est faite...

JL : C'est cumulé papier au niveau du bureau des lieutenants, c'est cumulé papier là.

R : Et c'est rentré une fois par mois pour les paies.

JL : C'est ça

R : Vous allez continuer à fonctionner de cette façon là ?

JL : Je pense que oui, parce que c'est pas tout le monde qui vont jouer là dedans. Il va y avoir des erreurs. Ça évite les erreurs.

R : Puis là, vous attendez après la personne qu'elle soit disponible pour qu'elle fasse la paie ?

JL : Pas du tout.

R ; non ?

JL ; non.

R : Ok.

JL : C'est sûr que les gros mois...

R : Puis si la personne qui est formée...

JL : Le 15, je te dirai, quand on a les gros mois, le 15 du mois, il prend les premiers 15 jours puis il commence.

R : puis, si jamais C pour x raison il s'en va vivre au Mexique un an, il a gagné 3 millions, je sais pas. Qui va... est-ce que c'est toi qui va rentrer les paies ?

JL : Ouais.

R ; est-ce que vous comptez, éventuellement former une tierce personne qui peut prendre le relai à l'occasion si jamais il y a quoi que ce soit, pour saisie de données. Ce serait peut-être un projet ? À réfléchir pour l'an

prochain. Parce que l'outil de travail, il faut qu'il soit maîtrisé par plus d'une personne, pour qu'on soit capable de remplacer. Là, vous êtes deux, c'est bien, mais c'est toujours bien d'avoir une 2e personne pour contre-vérifier, pour valider l'information, c'est une mesure de contrôle interne, c'est toujours mieux d'avoir deux personnes, faque 3 c'est le best.

JL ; De toutes façons, je te dirais, souvent t'as pas l'information. Mettons que tu reviens d'un appel. Pour faire ta feuille de temps, ça te prend la carte d'appel qu'elle soit rentrée dans notre logiciel.

R : Pour le moment du début de l'intervention

JL : C'est ça, ça te prend le numéro de carte.

R : Ça rentre directement dans PL

JL : Souvent tu reviens le soir, et s'ils ont 14 appels, ou 38 appels qui roulent eux autres là, dès fois, ça va prendre une heure, 1h30 avant que tu l'ais dans ton PL. Souvent, il pourrait pas la rentrer. Je sais pas si tu me suis, il y a un délai. C'est pas toujours de même, des fois tu fais 10-5, poum, nous autre, ça rentre par courriel, ça rentre dans PL, et une fois que tu fais 10-5, poum, c'est rentré tout de suite. D'autres fois il y a du délai.

R : Ok. Là, c'est sûr qu'au niveau de la préparation de la paie, là, on avait mis mettons à chaque première semaine du mois, parce qu'on finissait le mois précédent. Là, je sais que c'est difficile. vous avez de la difficulté à atteindre cet objectif là. Souvent, on va arriver à la moitié du mois suivant, puis on a pas encore déposé la paie. Ça, est-ce qu'il y aurait des façons de s'organiser ? Je vous explique une affaire. T'sais, le but aussi de ces rencontres de planification, c'est de tenir compte un peu du travail des autres services. Mettons quand Nathalie, elle peut planifier qu'elle va recevoir la paie pompier cette semaine là, ben elle va planifier ses autres paies en conséquence. Quand elle sait que le mois il a fini, qu'elle va avoir une paie bientôt, ben dans un délai de deux semaines, elle sait pas quand elle va arriver sur son bureau, ben elle, dans l'organisation de son travail, elle va squeezer un moment donné, pour faire la paie. Si on confirme qu'il faut vraiment que ce soit dans la première semaine, il y aurait-tu un moyen qui ferait en sorte qu'on soit capable de livrer dans la première semaine. Qu'est-ce qui fait qu'on est pas capable... que des fois, on la dépasse ce délai-là ?

JL : C'est sur que...

R : C'est-tu parce que c'est la disponibilité ?

JL : C'est ça.

R : Qu'est-ce qu'on peut faire pour que vraiment... parce qu'exemple, toi JL, le rapport pour la séance, le rapport du mois d'Activité, tu me le remets tout le temps pour la séance. Faque pour PL, logiquement, il devrait être en mesure, dans la première semaine...

JL : Là, je le fais papier. Je prends mes papiers, il y a tant de choses, c'est fini. T'sais, si il est pas parti avec les papiers aussi. Parfois, avec ça, il est parti.

R : Faudrait peut-être penser à changer la façon de faire. Parce que là, s'il y a un papier... juste dans l'optique, qui... quelqu'un qui renverse son café, ou le chien l'a mangé. Qu'est-ce que vous faites si c'est papier ? Et qu'il y a une personne qui est en possession. Je veux dire, vous êtes sur les interventions, qui va noter son temps, puis après ça vérifier dans un mois : "ah ouais, j'avais vraiment fait 4h, comment ça j'ai juste mon 3h". Comment vous faites le contrôle interne, pour être sûr qu'on en échappe pas ?

J : Avec les cartes d'appel.

JL ; ouais.

R : Mais là, t'as le début, t'as la fin, mais vous avez pas fini l'intervention, vous revenez à la caserne, vous remettez en place.

JL ; On revient à la caserne, y'a l'inspection qui est pas sur les cartes d'appel. Y'A plein de choses.

R : T'sais. Est-ce que ce serait possible, selon vous, que justement, la moitié du mois, s'il y en a eu, elle soit saisie dans PL. Comme ça, à la fin, il y en a peut-être moins à rentrer à la dernière minute à la fin de la dernière journée. Y'a-tu une façon de faire... je demande juste de le mettre en réflexion, parce que l'idée, c'est que si vous êtes en mesure de le fournir à la première semaine du mois à Nathalie, ben les gars ils vont toujours avoir leur paie dans le même moment, ils vont s'attendre à recevoir leur paiement, et N, ça la coïncera pas dans l'organisation de son temps, à l'admin, dans le fond. L'un découle sur l'autre. Je sais pas si vous, c'est quelque chose qui vous parle. Je le laisse-tu comme ça, dans le moment, pour la première semaine du mois, et on essaie de tenter de le réaliser. C'est-tu quelque chose de faisable ?

JL : Moi je pense... en administration, c'est sûr qu'au début du mois elle doit être chargée. Peut-être que ça ferait plus son affaire dans la deuxième semaine que la paie arrive aussi.

R : Ça va faire l'affaire des gars qui attendent leur paie ? Parce que des fois, y'a des mois de 5 semaines, donc ça peut prendre 6 semaines avant d'avoir une paie.

JL : Y'en a quelques uns qui viennent au pigeonnier.. Y'a des pigeons qui viennent au pigeonnier au début du mois, mais...

R : Parce que techniquement

P : Sachant qu'elle est déposée automatiquement dans le compte.

JL ; Oui effectivement. Non, mais quand même, dans le temps qu'on avait nos paies qui viennent, c'est...

(Année 2)

JL : ... il y a quelques uns que c'est sûr qu'ils attendent la paie...

R : Mais dans la façon de fonctionner. C'est parce que Christian vient pas à chaque semaine rentrer la semaine qui a été fait. Puis, ça, si quelqu'un d'autre avait la formation, est-ce que quelqu'un d'autre pourrait faire les suivis de la paie au jour le jour. Parce que techniquement, quand le mois est fini, quand tout est saisi, schling, tu transfères de l'Autre côté, et la paie elle se génère. T'sais, si c'est rentré plus au fur et à mesure, je te parle. Parce que là, si vous cumulez l'information papier, déjà, vous cumulez un deuxième outil, qui peut entraîner des fois des erreurs, parce qu'on a deux outils à rentrer manuellement.

JL ; pas du tout. Pas du tout. C'est important qu'il soit papier. C'est super important. Ce que je te disais tantôt, s'il est pas disponible... si le gars veut s'en aller, il est 3h30 du matin. Il est 3h30 du matin, et y'en a t'sais... La carte d'appel est pas rentrée, la chose est faite papier, on libère les gars, il signe, il s'en va.

R : Je comprends pour la journée même de l'intervention, de toute façon l'appel sera pas rentré. Mais à chaque vendredi matin, ce qu'on sait qui est rentré, on le remplit. T'sais, je veux dire, la disponibilité de la ressource qui est affectée à cette tâche là, pour elle, ça... ça vient faciliter, parce qu'il est pas toujours là.

JL : Peut-être une allemande blonde.

R : Ouais..

JL : Quelque jours par semaine. On a une italienne brune, on pourrait avoir une allemande blonde.

R : mais c'est que c'est difficile de parachuter une allemande blonde ici... mais l'idée, c'est ça. Là, il va falloir peut-être faire des travaux pour s'améliorer. Qu'est-ce qu'on fait ? Ça, c'est une petite tâche administrative, mais elle a vraiment de l'impact au niveau du temps sur les autres services, puis là, tout découle de ça après. Pourtant, c'est à vous de vous organiser.

J : Mais, c'est pas compliqué, on va dire à C que c'est tant d'heures par semaine, puis tu viens. Je pense qu'il le fait, puis qu'il se paye même pas à moitié. Je suis pas sûr qu'il se paye pour faire ça. Premièrement, on va le payer, il va venir.

R : Ce serait peut-être pas mauvais qu'une deuxième personne suive la formation. Et Christian, peut-être que c'est pas mauvais non plus qu'il resuive la formation PL pour un fresh-up, les nouvelles fonctions, les... t'sais, ceux qui l'utilisent, y'a peut-être des fonctions que vous savez pas l'existence. Parce que les progiciels comme ça, ça évolue.

JL : Pour la paie, tu t'en vas dans intervenant. Toutes les camions sont déjà là, l'importance des 17 et des 17, par défaut, 3h minimum, puis tu rentres les noms.

R : Demain matin, P, faut que tu rentres la paie, t'es-tu capable ?

P : Non.

R : Toi, demain matin, faut que tu fasses la paie, t'es tu capable ?

A : Non.

JL : Mais on parle de Christian ! Raffaëlle!

R : Toi demain matin ?

JL ; on parlait de Christian !

R : je sais, mais si christian est pas là, qu'est-ce que tu fais ?

JL : Je vais la faire.

R : Puis, toi, si t'es pas là, qu'est-ce que tu fais ?

JL : Je vais la faire faire.

R ; Par qui ?

JL ; par quelqu'un.

R : Tu vas attendre, puis là, la grogne va monter, les gens auront pas leur paie, puis là, ils vont venir se plaindre au bureau en avant.

P ; Ah ouais, tu penses pas qu'ils vont passer par nous autres ?

R : Bon... l'idée, c'est que réfléchissez-y, si vous trouvez une solution, parce que dans le fond, peut-être une fois par semaine, ou une fois aux deux semaines, de faire juste un petit remplissage pour que quand t'arrives à la fin du mois, on attend pas qu'ok, on a fini le mois, dans une semaine il va se libérer, ah, mais là, il a pas pu... donc dans la 2e semaine.

P : Moi ce que je te dis, c'est que C, il va faire (tape du poing), ce qu'il a à faire.

R : Qu'est-ce que ça veut dire ?

P ; Ça sera pas en retard.

R : Ça sera pas en retard ?

P : non.

R : pourquoi c'est en retard ?

P ; Pourquoi c'est en retard ? C'est pas souvent en retard.

JL ; non. Premièrement, il y a pas eu de barèmes, puis c'est la première fois quasiment que t'en parles là.

P ; Puis, il y a pas de chialage non plus

R : Dans le sens, que quand tu finis ton mois... c'est pas du retard, je vais reformuler. Qu'est-ce qui fait en sorte que t'es pas payé tout de suite à la fin du mois. Dans le fond, t'es payé une fois par mois, des fois t'es payé une fois au deuxième mois, même des fois...

JL : Mais tu vas être payé les premiers mois pareil

R : ouais.

P ; Et dans l'entente, c'est marqué aux deux semaines.

R : On peut le ramener aux deux semaines, mais est-ce qu'on va être capable de le livrer, c'est autre chose.

P ; Non. Deux semaines dans l'autre mois.

R ; Le maximum ? Il est pas écrit ça.

P ; Ben oui.

JL : Non.

R : NON.

JL : non, je pense la paie est supposée être aux deux semaines.

J ; Elle est sensée être aux deux semaines.

R : oui

P : ola non...

J : elle reste au mois.

R : parce que dans le fond, il faudrait recevoir aux deux semaines.

P : Mais il me semble que dans l'entente, c'est marqué qu'elle est payée aux deux semaines suivant le mois...

R : Non, c'est qu'elle est payée aux deux semaines par dépôt direct. Mais est-ce que ça serait faisable de la mettre aux deux semaines ?

JL : non. Ce qui serait encore plus logique, mais peut-être plus...

R : oui, dans les faits, on la fait au mois, mais dans l'entente, on la mettait aux deux semaines.

JL ; Mme Di Stasio. Mieux que ça. Annie, on la met sur PL.

R : Elle a pas le temps. Elle a pas le temps de faire la job de...

JL ; Ben pourquoi pas ?

R : Elle a pas le temps, et c'est pas dans ses tâches. Nous on la paramètre dans PG la paie, mais faire votre saisie, comprendre le système avec OKA, avec les alertes médicales, avec la logistique de comment ça fonctionne le monde incendie. Là... Faudrait qu'elle s'alloue en ressource là, au tiers de son temps, ça marchera pas. Puis vous avez quelqu'un au bureau qui est là. T'sais, J, s'il a la formation, la personne qui est au bureau...

J : Je suis déjà surchargé. Je t'ai amené une belle liste un matin, je veux bien, mais avec 16h là... Je suis là.

R : Mais si c'était la question des heures. Voyez-vous, c'est pour ça qu'on a les discussions. Si pour avoir les suivis, exemple, pour livrer les petites tâches administratives rentrées dans un deadline, les gars à date, ils ont pas fait de plaintes monumentales au bureau. Peut-être que ça leur convient et qu'il y a pas de stress à avoir, mais pour faciliter l'organisation du travail qui découle sur l'autre service, si on se fixe qu'à chaque mois c'est pareil, c'est facile, on sait que ça va arriver, on le planifie, ben c'est quoi les actions que ça va entraîner de votre côté, c'est de faire un suivi un peu plus au fur et à mesure, c'est d'augmenter les heures, c'est de former une autre personne pour qu'elle soit plus disponible.

P ; C'est peut-être à vous autres de vous ajuster. Nous autres, ça va bien.

R : Mais nous, quand on s'ajuste... c'est comment qu'on fait pour s'ajuster si on sait pas quand ça va rentrer.

JL ; Moi je soulève le point que...

R : C'est pour ça.

JL : De toutes façons, l'administration doit faire les paies. Qu'elle les fasse le mardi ou le jeudi, c'est pareil.

R : Nous, honnêtement, ce que ça change, c'est au niveau de comment elle va gérer ses tâches. Parce que ça prend pas deux minutes de faire la paie des pompiers. Ok ? C'est une tâche. Mais si la tâche, elle sait qu'à chaque mardi du mois, elle le fait, ben elle, elle planifie le reste de ses tâches en conséquence. Mais si mettons qu'elle est en train de faire des gros dossiers, et tu lui dis "faut que tu fasses la paie". Elle fait quoi ?

JL ; Ben elle le tasse. Elle le tasse.

R : Mais écoute, logiquement là, on est capable de planifier cette opération là, elle vient une fois par mois. Dans le fond, là, ce que je vous demande, c'est de penser comment vous pourriez faire pour qu'une fois par mois, on s'ajuste, puis elle est livrée mettons au maximum le vendredi de la première semaine.

J : Ça marche comment eux ? Septembre finit le 30 ou le 31. Elle est transmises quand la paie d'habitude ? Dans première semaine d'octobre ? Je sais même pas comment ça marche.

JL ; Ça peut aller jusque la deuxième semaine. Ça dépend.

P ; ouais, jusque la deuxième semaine.

JL ; Ça dépend de quand est-ce que ça arrive.

R : Ça dépend de quand est-ce que C a le temps de venir rentrer toutes les feuilles dans le logiciel. C'est ça qui arrive. Parce que lui, il attend que le mois finit, et quand il a le temps, il vient. Puis là, il fait sa saisie.

P ; Quand c'est des gros mois, il s'en va au milieu du mois, il s'en va avec sa paie, il rentre sa paie.

R : Comme au mois d'août, c'est un gros mois, il est venu à la moitié du mois, il l'a rentré.

P ; C'est ça.

R : Faque là, quand il va finir son mois, là, ça va aller sur la table de JL qui les vérifie. Puis après ça, c'est reshiper en avant.

JL : On dit toujours que lui il a pas besoin d'argent.

R : Mais après ça... l'opération, c'est que mettons que lui, il finit dans la première semaine. Ça s'en va sur la table à JL, Jl les vérifie pour s'assurer qu'il y a pas de fautes, que ça respecte l'entente, et il les reship en avant. Donc, dans le fond, c'est de voir comment... pensez à ça. Je vais le laisser quand même dans la première semaine du mois.

Jl : IL a le temps. On pense que peut-être que c'est long, mais peut-être que des fois...

P : Premièrement, le principal intéressé est pas là, donc...

R : Non, mais c'est ça, regardez-ça, je vais quand même le mettre la première semaine du mois, vu que c'est la semaine suivant la fin du mois. Si on est capable de trouver une solution, tant mieux, sinon on se reparlera JL pour voir si on met steady toujours dans la deuxième semaine du mois, comme ça, c'est sûr qu'il aura eu le temps de... À la limite, on peut faire ça

tout de suite si vous préférez. On met toujours dans la deuxième semaine du mois, et les gens ils vont s'habituer que dans la deuxième semaine du mois ils reçoivent la paie.

JL ; Ça aidera pas plus à savoir à quelle heure... ça là, ça prend : premier mercredi midi, une tombée. La première semaine du mois, ça peut être le vendredi, et elle est pas là, ça va aller à l'autre semaine.

R ; Ouais, mais Christian...

Jl : Ça va aller au jeudi, elle aura pas le temps de le faire.

R : Mais tu me dis que C ça prend du temps.

Jl : Mais ça prend une heure de tombée. Ça prend peut-être de...

J : Si on lui dit ça, c'est sûr qu'il le fait.

JL ; Si on dit premier jeudi midi, l'heure de tombée des paies, c'est midi, on va s'arranger pour les faire, il a pas le temps, je vais les faire. Ou quelqu'un d'autre va les faire.

P ; Ils vont être faites.

R : Donc, dans la première semaine ou la deuxième semaine ? Parce que je veux les mettre dans l'outil.

J ; C'est plus logique dans la deuxième semaine.

R : Comme ça, ça remet du loose pour s'ajuster.

JL : Mais là, on revient à la case départ.

R : non, tu dis que tu le fais le mardi, au maximum, ben dans la deuxième semaine...

J : Non. C'est parce que c'est de l'autre bord qu'elle veut savoir quand qu'elle va les faire. C'est même pas de notre bord. C'est elle qui veut savoir quand elle va le faire.

R : Lui, il a le temps, il finit le mois, puis il a une semaine pour s'ajuster, de prendre le temps, puis des fois il a fait déjà la moitié, il en reste moins. Toi, t'as le temps de les vérifier. On dit que le mardi, le plus tard à midi...

JL : Deuxième semaine, mardi midi.

R : C'est une hypothèse. Si ça vous va. on peut l'éprouver les deux premiers mois. Si vous êtes en mesure de le faire. Donc là, je vais le mettre dans la deuxième semaine. Si vous êtes capables.

JL ; À 16h, nos paies sont déposées.

R : Ça va être dans le jeudi de cette semaine là, comme tout le monde dans le fond. C'est le jeudi la paie. Elle va la programmer. Elle va prendre le temps de le faire dans PG, elle va l'envoyer à Desjardins, et la paie va rentrer... elle va être déposée directement dans vos compte respectifs. C'est parfait. C'est juste pour s'organiser et que le service de l'Administration puisse s'organiser aussi. Ok.

JL : T'es tu dans la deuxième semaine toi là ?

R : ouais, 36e. C'est parce que c'est un mois plus long, c'est pour ça. Veux-tu que je l'agrandisse ? Il met ses lunettes.

JL : Du moment que tu te comprends, c'est ça qui est important.

10.10 Extrait 10 : réalisation de l'événement Cinema en plein air par le service des loisirs (année 1 et 2)

Légende

R = directrice générale ; N = agente de développement des loisirs ; B = ergonome expérimenté ; M = jeune ergonome (année 1) ; M = agente de développement (année 2)

R : Faque on commencerait-tu... j'ai le goût de commencer avec le cinéma en plein air. Ça va être le fun.

N : OK.

R : donc cinéma. Ok. Faque tes prérequis, tu les avais déjà assez bien identifié.

N ; Dans le fond, il y a de la vérification. Si, pour la diffusion en plein air, on a besoin d'avoir un permis du... Un permis de diffusion de... l'organisme qui s'occupe des...

R : on va marquer, l'obtention des permis pour l'activité. Mettons : obtentions des permis.

N ; permis et autorisations, qui ont des coûts accolés à ça aussi.

R : obtention pour les permis.

N ; ouais.

R : si tu planifies que... comme les permis de boisson, c'est...

N ; un mois à peu près

R : C'est ça, c'est environ 30 jours de délais, minimum. Toi tu commencerais... ici t'avais marqué : "vérifier d'obtenir les permis en mars". Puis t'as marqué vérification du droit de diffusion en février. Dans ta vérification au droit de diffusion, t'as une demande d'autorisation à faire là, puis ici t'as les différents permis à aller chercher dépendamment du plan que tu te fais en mars.

N ; parce que normalement, il y aurait un permis pour la diffusion. Puis, il y aurait aussi un permis... pas un permis, mais une autorisation pour la diffusion. Il y a deux coûts, et deux organismes différents.

R : Mais pourquoi t'en fais une en février, et une en mars ?

N : Parce que j'ai projeté peut-être ça trop d'avance...

R : Non, mais c'est pour savoir, parce que c'est jamais trop d'avance.

N ; parce que je trouvais qu'en mars... en avril, je commençais déjà à avoir pas mal de trucs, donc c'est pour ça que je me suis dit : ben je vais faire... ben là, c'est sûr qu'il y a la patinoire qui rentre en compte que j'ai pas écrit, qui je sais va prendre beaucoup plus de place, mais c'est pour ça que je l'ai mis en mars. Parce que c'est vraiment ici qu'est mon rush.

R : Parce qu'effectivement, tu vas voir que... c'est sûr qu'on a pas la frise des TP, mais dans le fond, février, là, je te mettrai ça là, parce que tu vas voir qu'en février, tu vas être vraiment dans la patinoire, avec le ssurveillantes, l'approvisionnement, l'organisation d'activité de clôture. La clôture... la discothèque... on l'avait tu mis sur le plan ? Mettons, juste pour voir ? L'activité de clôture, c'est en... patinoire... fermeture patinoire, on l'avait mis en mars. En mars, c'est vrai que peut-être qu'avec les TP... Mars, patinoire, on avait mis... patinoire, 37. Je comprends pas vraiment l'écriture. Démontage patinoire, mettons mars avril, donc ça, ça veut dire que tout de suite après la dernière activité en fin mars, la discothèque de fermeture, fin mars. Fin mars, là t'avais mis... ok. Mettons, jusqu'à fin mars, tu vas être un petit peu dans le rush. Donc, fin mars, début avril selon le temps, je mettrai quasiment ça début avril. La recherche de tes permis. Parce que tu commences tes projets au mois de juin, ça te laisse deux mois.

N ; C'est pas long à obtenir non plus. C'est pas long à faire les recherches, c'est pas long à obtenir les permis. Ça prend pas quatre jours. Ça prend une pm et c'est fait.

R ; Tu remplis les formulaires, tu les envoies avec les montants, tu coordonnes avec les filles pour qu'elles te sortent le chèque et puis merci bonsoir ?

N : C'est ça. Mis à part choisir les films, puis à ce moment là, faut qu'on passe par un distributeur de film, officiel. Puis là, à ce moment là, faut qu'on planifie l'horaire, déjà, des films pré-établis, qu'on va diffuser.. mais t'sais ça prend non plus vraiment longtemps.

R : Mettons qu'avant d'avoir tes permis tout ça, ça prend ta programmation de projection.

N : ouais, idéalement ouais.

R : Faque tu commences comme ça. Ta programmation des projections, dans le calendrier.

N ; Oui.

R : Faque ça, tu fais ça en avril. Donc avant l'obtention des permis, tu as peut-être établissement de la programmation. C'est un prérequis.

M : Mets des chiffres, comme ça on pourra voir où on les place.

R : ok. Programmation. Puis là, dans ta programmation, là on comprend que c'est...

N ; que c'est par l'acquisition, la réservation de...

R : Mais quand on va le rentrer dans le vrai outil, on va le switcher. Mais faut que tu choisisses c'est quoi tes films, c'est quoi tes dates de projection.

N ; Exactement. Et le moment où aller chercher les films.

R : Mais tu pars de ton calendrier. Après tu vas chercher tes permis. Tu vas monter tes équipements.

N ; oui.

R : Faque ta programmation, si tu commences par ça, c'est ça que tu mettrais au début...

N ; ouais.

R : Au début avril? Première semaine d'avril mettons ?

N : Ok

R : De toutes façons, à la fin, il y a peut-être des éléments qu'on va changer de place, parce que tu vas voir...

N ; Ça va être rempli.

R ; Oui. Vous allez plus voir.

B : donc, on va modifier les périodes qu'on est en train de décrire sur le calendrier.

M ; oui

B : donc, si on l'écrit...

R : Ouais. Mais au moins, on aura... on va utiliser les Post its.

M ; C'est pas grave si c'est un peu raturé.

R : Maintenant, c'est juste un chiffre, donc on va avoir de la place. Au pire, on biffera avec un crayon d'une autre couleur pour apporter les correctifs.

N : Donc 1 et 2

R : avril, 2

N : 2

R : Donc, 2, tu sais déjà...

B : Ça va prendre combien de temps ? Une semaine ?

N ; Gros max, c'est vraiment pas long.

M ; Le cinema en plein air, c'est quand ? De quand à quand ?

N ; Je mettrai... idéalement, j'aimerais ça faire deux diffusions en juin juillet. Faque environ, peut-être 6 projections.

M ; ok. Parce que peut-être qu'on peut aussi écrire la temporalité de l'objectif dans... pour montrer que maintenant que ça suit. On positionne l'objectif aussi dans la grille de suivi.

R : On l'appellerait projections...

M Ou on mettrait... oui.

R ; Parce que dans projection, y'a le prérequis de monter démonter.

M : Ok.

R ; On va mettre projection dans le fond. Parce que là, on... il faut qu'elle établisse programmation, mais on la sait environ pour 2016. Environ... c'est pas très... on le confirmera. Projections. Tiens tu peux te prendre... Tu peux le positionner dans les semaines que tu penses que tu vas projeter.

N ; Ben... ça serait peut-être une bonne idée de faire une projection en juin après que l'école soit terminée.

R ; Vu que tu vas avoir la St Jean Baptiste, tu sais aussi que tu vas travailler dessus.

N : Faque mettons, je la mettrai dans la dernière semaine là ici

R : Ta dernière semaine, c'Est celle de la ST Jean Baptiste

N : Faque l'autre d'avant ?

R ; Tu seras peut-être dans le jus ? Tu serais peut-être mieux de le faire en juillet ? À moins que tu te sentes d'attaque pour en faire une à la mi... mais dis-toi que là...

Ma : L'école est pas finie.

N : Non, l'école est pas finie...

Ma : On ferait mieux de commencer en juillet.

N : Faque ça sera dans la 2e et la dernière semaine du mois de juillet.

Ma : En faire deux par mois.

N : C'est de valeur parce qu'il y a les longs week end aussi.

Ma : c'est pas les meilleurs week ends.

R ; Tout le monde va à l'extérieur.

N : ici ? Puis ici. Je peux faire encore ici.

R : ouais. Si tu préfères les faire là, t'as pas d'événemtn ?

N ; non, y'a pas d'événement, y'a juste le festival automnal qui est en septembre, y'a rien là.

R : Faque si au mois de juillet, tu dois faire tes projections, ça veut dire que ton obtention des permis #1, tu vas la faire après ta programmation ici, dans le mois d'avril. ou dans le mois de mai ?

N ; Ça va être dans le mois de mai. Donc ça pourrait aller dans la dernière. Mettons dans la deuxième semaine du mois de mai.

R : ok. Obtention des permis, établissement de la programmation, projections. Là, t'avais mis...

N : Publicité.

R : Dans le fond... ah oui, le montage et le démontage, c'est un équipement spécifique... c'est un objectif spécifique ?

M ; oui.

R : Faque...

M ; non, c'est un prérequis moi je pense.

R : Oui. Oui.

M : Un prérequis de l'objectif spécifique : cinéma en plein air.

B : oui.

R : Faque montage démontage. Ça, c'est quand t'arrives sur place pour... t'installe l'écran, tu mets le projecteur, t'installes les fils, tu mets les chaises.

B ; C'est vous qui le faites ?

N ; Ouais, c'est moi qui le fait.

B ; Ou c'est le service TP ?

N ; non, c'est moi qui le fait.

R : Par contre la toile, les gars ils t'aident

N ; non, c'est moi qui l'ai fait toute seule. La seule chose que j'ai demandé aux gars, c'est d'apporter des escabeaux, puis les laisser dans le CMR. Puis après ça, ben je l'ai fait.

R : C'était-tu sécuritaire ? Que tu fasses ça toute seule sur un escabeau, à bout de bras ?

N ; ben y'avait Manon qui était là, et y'avait mon chum qui était là. Faque t'sais.

R : ok. Faut que t'essaies d'avoir une équipe.

N : mais j'avais pas de casque ni un harnais.

Ma : Non, mais en principe, t'es pas supposée de monter toute seule.

R : Faut faire attention à ça, faut prévoir du temps ou la mobilisation de quelqu'un d'autre. Parce que je voudrais pas qu'il t'arrive quelque chose.

N ; pour tenir l'échelle

R : Ben pour tenir l'échelle ou pour être là si t'es en haut, et que t'as besoin de quelque chose en bas. Si t'as besoin de bouger.

N ; J'avais de l'aide. Je n'étais pas toute seule pour faire ça.

R : Montage démontage...

N : Ça se fait avant.

R : Est-ce que c'est la journée même ?

N ; ben oui.

R : donc, t'aurais pu... je sais pas pourquoi.

N : Faque je mets 4 à côté ? ou en dessous ?

M : En dessous.

N ; ok.

R : Faque qu'à chaque fois, le film est d'une durée d'1h30, 2h.

N : Ouais, ça prend une heure avant, une heure après.

R : Ok donc tout ça ça prend 3h de temps. Je vais juste me le noter.

R : non, on vient de dire que c'est 4h. Une heure avant une heure après.

N : le temps qu'on charge et puis tout.

R : Après ça, t'avais l'horaire, les permis, la projection, monter les équipements. Bon, publicité. T'as publicité.

N ; Moi, je m'étais marqué de commencer...

R : peut-être avril

N : En sachant que je faisais une projection en juin. Mais peut-être en mai, commencer à le mettre dans l'infomunicipale, et sur les médias sociaux, mettre la programmation. Donc, je commencerais en mai.

R : Est-ce que t'as besoin d'attendre l'obtention des permis avant de faire les publications. Est-ce que tu dois sceller dans le béton le fait que tu fais...

N : Ouais, c'est vrai. Ouais.

R : À ce moment-là, est-ce que tu changerais de place, mai, le 1, obtention des permis, tu décalerai peut-être à fin avril, pour qu'en mai tu puisses mettre dans l'infomunicipale.

N ; ouais. Je mets-tu un x dessus ?

R : ouais. Puis à ce moment là, publicité tu pourrais mettre 5.

N : dans le fond, je le mets dans la première semaine du mois de mai. Ouais.

R : faut que tu le mettes au début du mois. Et au début du mois de juin.

Parce que dans le fond, l'info municipale sort au début du mois de juin.

N : Je recommencerais encore en juillet. Puis je referai encore la même chose au mois d'août, pour diffuser les mois d'août.

R : Ouais. Parfait. (?) Après ça, réception du matériel, publicité... Ok.

Faque là, ici, pour 2016, tu vas avoir des achats à faire pour bonifier ce qu'on a. On va le mettre en 2016, parce que c'est sûr qu'on va devoir prévoir ça. Faque 6, acheter équipements. Évidemment, que c'est sous réserve de.

Tu comprends. Acheter équipement. L'achat d'équipement, dans le fond...

N ; Il y aurait la toile. Possiblement un projecteur. Ou on fait la toile en fonction de l'écran de projection. Parce que la toile...

R : parce que dans le fond, ce que j'entend, c'est que tu vas identifier les besoins, tu vas avoir le temps, faire ton magasinage, parce que j'imagine que (?), tu vas faire ton magasinage, et tu vas pouvoir après ça, monter le projet d'achat. Ça, dans le fond, tu vas-tu le commencer en même temps que tu vas préparer la programmation ?

N ; ouais.

R : Mettons, 6, préparation achats. Ok.

N : Pour achat nourriture.

R : ok. Achat équipement et nourriture. On va les mettre dans le même. Faque nourriture, c'est avant chaque projections.

N ; Ouais, on va faire ça ici. La journée même. Ou la semaine d'avant disons. Ça serait une semaine avant. Et au besoin encore ici.

R : Dans le fond, on peut rentrer ça comme les achats, ou s'assurer de l'approvisionnement. Donc tu peux quasiment...

N : ...mettre encore un 6.

R : Regarde déjà là, c'est une fois par mois. Une fois pour les deux prochaines projections, donc t'As le temps de voir s'il te manque de quoi.

N : sinon pour le cinéma, ben il manque un bilan. Un bilan ici, je l'avais pas marqué. Donc le bilan, ça pourrait aller en septembre.

R : Ouais, parce que là tu finis en août.

N ; ou tu veux avoir le bilan à la fin du mois ? Pour le rentrer dans mon bilan annuel.

R : De saison ?

N ; De saison.

R : ben idéalement, au mois de septembre, c'est là qu'on va faire le tour des prévisions budgétaires, on va refaire cette activité là au mois de septembre.

Là, on est à la mi septembre, donc si t'es capable de le faire la première semaine de septembre.

N : alors, 7 ?

R ; 7. Bilan de l'activité. Ça, c'est vrai que.. là tu vois, déjà là, j'ai un élément pour les TP qui aurait pu être fait. Le post-post-mortem d'activité. Le bilan. Faque dans le fond, le même motus operandi quasiment pour chaque activité. C'est bien. C'est bien que tu dis pris de l'avance. C'est vraiment bien.

N : J'ai fait la même chose pour les autres activités.

(Année 2)

R : Cinéma en plein air. Donc, obtention des permis, établissement des besoins, projections, montage démontage, publicités, achat d'équipement, nourriture, recrutement des bénévoles et bilan et recommandation. Avais-tu des choses à apporter ou à modifier ?

M : En fait, c'est ça, c'est sûr qu'on a pas besoin de permis si on fait un seul dans l'année. Donc, moi, c'est sûr que... On la fait, il y a eu de la pluie, il a fallu aller à l'intérieur, mais ça coûte rien comme événement, puis ça se fait super facilement. Je pense pas qu'il va y avoir un établissement de la programmation estivale. À moins qu'on veuille...

R : Ça c'est vrai que si c'est plus qu'une projection. Donc si toi t'en veux juste une...

M : C'est essayer de voir si... comment je pourrais dire ça. Je sais pas si c'est du zigonage, mais en fait, si on rend le projecteur disponible, si chacun des organismes a envie de faire une projection, je sais pas si ça passe par en-dessous, ou si faut vraiment, vu que c'est dans la municipalité.

R : Ça, c'est vraiment le diapo qu'on utilise. D'ailleurs, j'ai oublié de le mettre dans le passage après, parce que hier je le cherchais et j'en avais besoin pour ma réunion. mais t'sais, s'il faut acheter un nouveau diapo qui serait disponible puis une logistique pour les autres...

M : Ben c'est sûr que ça pourrait être bien parce qu'autant dans le CMR on pourrait l'utiliser pour faire... la surveillante pourrait peut-être gérer des activités.

R : Mais le diapo, c'est que c'est pas nécessairement la chose la plus coûteuse. Faudrait l'ajouter dans ta liste des choses à acheter pour 2017. Comme je dis toujours, on commence par mettre les idées, puis après ça, on découpe les priorités qui sont au bas de la liste. Peut-être que ça passera pas, mais je pense qu'il y a de fortes chances, parce que y'a rien qui nous empêcherait d'installer un système de diapo au centre communautaire et un système de diapo au CMR. On les fixe comme ça ça bouge pas, et puis ils sont identifiés, on l'a. Et quand les gens louent la salle, on coche dans le contrat de location, allez-vous avoir besoin de l'utiliser, oui ou non.

M : Et que l'installation elle soit faite, que y'ait juste une fil à pluvier

R : Qu'Il y ait le moins de manutention à faire, ce serait simple. Ça ce serait une bonification de l'offre en loisirs. Puis, de le mettre à la disposition des surveillantes, que ce soir là, le patin à chaque mercredi soir, finalement, le patin libre... à chaque mercredi, ben c'est le patin libre cinématographique, on dit qu'on met les lumières tamisées, et on met une projection au mur. Why not ? T'sais, on l'installera d'une manière que... Là, on a une toile où ce que y'a pas de commanditaire. Puis dans le carré, la projection ça rentre là. Et on s'assure que ce soit un diapo qui soit peut-être pour les longues distances. Ça pourrait être utilisé pour les films. Plein de choses !

M : Ouais.

R : Mais ça tu peux le mettre dans les projets.

M : Puis, qu'est-ce que je voulais dire, dans ce cas là, ce serait de voir aussi la demande de permis officielle pour que ce soit...

R : D'ailleurs, prévoir combien ça peut coûter. De le mettre dans tes prévisions budgétaires de cette année. Donc, je vais laisser établissement de la programmation estivale, et je... là-dedans, je vais laisser tel que tel, tu vas le monter, puis on ajustera en conséquence avec les confirmations qu'on aura. En toile de fond, on va maintenir... on va laisser comme tel. Je pense qu'on va juste valider la date de l'événement, puis, est-ce qu'on en fait plus qu'un. Je vais le mettre en jaune.

M : C'est sûr qu'un événement, là...

R : Veux-tu que je rapetisse

M : La date de l'événement. La projection...

R : La projection était en...

M : en juin. C'est correct.

R : Non, elle est en...

M : Là, y'en a eu juste une.

R : Ouais, elle était au mois d'août.

M : Parce que faut que ce soit en été, on s'entend.

R : LÀ, c'est en rouge parce que ça s'était tenu qu'en août. Donc on laisse en mois d'août. Mais comme je te dis...

M : Ouais, faut établir dans le fond...

R : Je vais rien mettre. Dans le fond, tout s'ajuste dans le fond quand tu finis ton projet précédent, St Jean, l'autre, tu auras déjà commencé la planification de ça.

M : Parce que juillet, y'a pas grand chose non plus, les gens sont en vacances. C'est peut-être pour ça qu'on avait dit de le faire juste avant la rentrée de l'école.

R : Tu penseras à ça !

10.11 Extrait 11 : réalisation de l'événement Festival de la St Jean par le service des loisirs (année 1 et 2)

Légende

R = directrice générale ; N = agente de développement des loisirs ; B = ergonome expérimenté ; M = jeune ergonome (année 1) ; M = agente de développement (année 2)

R : On s'en va, on continue.

N : Prochaine activité ? Ça pourrait être la St Jean.

R : Ouais. Saint-Jean. La St Jean. Je vais juste voir vite vite la St Jean, eux qu'est-ce qui a été dit ? Saint Jean, c'est numéro 4. Là je vois rien. Préparation du site à la 23e semaine. Ok. Préparation du site. C'est toi qui donne la liste aux travaux publics. Donc la 3e aasemaine.

N : Ouais

R : Donc cette semaine là, les TP font le travail que t'as listé.

N : Quasiment la semaine avant le festival.

R : Donc toi, tu dois donner la liste avant.

B : Combein de temps avant ?

N : Généralement, je donne deux semaines avant. La semaine de (?)

R : Ouais. Mais même là, tu devrais la donner un mois d'avance.

N : Mais, y'a toujours des petites choses qui s'ajoutent.

R : Des petits détails. Ok.

M : J'allais dire, pour le cinéma, est-ce que c'est la même chose ? Mais ils ont pas d'activités.

N : Non, j'ai pas de liens avec les TP mis à part de prendre les escabeaux et de les lui ramener.

M : Ça on a pas besoin que ce soit dans un outil.

R : La liste. Établissement de la liste des tâches des TP.

N : Aussi, c'est assez récurrent les choses qu'il faut qu'on demande aux tp pour la St Jean. Ça se ressemble beaucoup d'une année sur l'autre.

R : Donc, t'es capable de le fournir quand même un mois d'avance.

B : Donc, sur la liste 17 ou 16.

R : Sauf que la semaine 23, c'est la semaine où ils font les travaux, donc ça irait à la semaine 19 ou 20.

N : 19 20 ? Ok.

R : Parce que de toutes façons, toi, un moment donné, la liste des tâches aux gars. Tu vas avoir eu des réunions avant, avec le comité organisateur pour fixer cette liste.

B : Donc, il y a plusieurs échéances.

R : Donc, dans le fond, avant de se rendre là, il faut qu'on planifier quand c'est que tu rencontres les comités.

B : Si on dit que la liste elle doit être fournie la semaine 19, ça permet de dire quand est-ce qu'il faut avoir fait les groupes de travail avec...

N : Avec les comités.

B : Ouais.

N : Avant.

B : Ouais, mais combien de temps avant ?

N : Moi, ma première rencontre avec les comités, c'est en janvier. C'est vraiment au début de l'année. La première semaine de janvier...

R : Faque mettons, rencontre préparatoire. Rencontre prép, on va marquer. De toutes façons, tu vas en avoir plusieurs. La première, elle est environ...

N : Elle est en janvier il me semble.

R : Mettons, la 3e semaine de janvier, ça pourrait être logique. Tu en as tu une par mois jusqu'à ce que ça se réalise ?

N : Quasiment.

R : Faque, environ, c'est sûr qu'on pourra la déplacer. Peut-être que ça, ça va te permettre de fournir un calendrier des rencontres à ces gens là. Donc, ça sera déjà plus facile pour toi, d'une réunion à l'autre, de savoir.

B : Il y a une réunion tous les mois ?

N : En janvier oui. Mais quand on est plus proche de l'événement, pendant un bout, on peut en avoir à chaque deux semaines. Environ deux au mois de mai. Deux au mois de mai, ouais. Pour vraiment finaliser les derniers trucs.

M : De toutes façons, ça, ça n'engage à rien, on se donne juste la capacité de prévoir.

R : Donc, 8, établissement liste des tâches. Tu disais que tu allais avoir plus de rencontres, mais ça dans le fond, tu vas le voir au fur et à mesure.

N : ouais, c'est ça.

R : De toutes façons, moi c'est pas... ok. Ben dans le fond...

B : Ce qui est important, c'est d'anticiper sur le fait qu'il y ait... qu'on va avoir la liste dans les temps. Donc, pour R, quels sont les éléments qui peuvent être remontés. On va dire, pour qu'on soit dans les clous ou pas. C'est surtout ça qui est important. Est-ce que c'est uniquement dû au fait que les réunions soient tenues ? Ou est-ce que c'est de faire un point pour dire qu'ok on sera bon.

M : De toutes façons, c'est le genre de choses que vous allez discuter en comité de gestion non ?

R : Ouais, le comité de gestion et en rencontres individuelles.

M : Là, il y aura un compte rendu : bon cette rencontre, ça n'a pas donné grand chose, donc la suivante il va falloir qu'on fasse attention.

B : Oui, de dire attention, la semaine 19 arrive.

R : Puis déjà là, moi, si jamais, c'est sûr qu'on va expliquer l'outil aux filles, mais si jamais que moi, dans la semaine 4 de janvier, je vois que c'est en rouge, je me rends compte qu'il y a une problématique dans le comité. Peut-être qu'il manque des bénévoles, peut-être que...

B : Mais le rouge, il va planifier quoi ? Qu'il y a eu ou non une réunion ?

R : Non, là, ça dirai qu'il y a eu un problème dans la réunion. Ça dépend du commentaire qui va être mis.

B : Ben oui.

R : Mais ça pourrait faire remonter qu'il y a une information qui est sortie de cette rencontre là. Et en même temps, cela ne change rien au niveau de l'organisation. Mais ça permet à Ninon dans la planification... je pense qu'il va falloir faire une différence entre ce qui est là pour se rappeler des choses à faire, et ce qui est réellement dans l'outil de suivi.

B : L'outil, il a... il a cet objectif d'apporter un regard sur la planification annuelle. Mais c'est surtout un moyen de pouvoir faire remonter des problématiques qui puissent être résolues ou anticiper là-dessus. C'est surtout ça.

M : Faut pas que ça devienne un check list. Faut pas que ça devienne fait pas fait. À certains points, on va avoir ça, parce qu'au final, c'est fait ou pas fait. Mais l'objectif principal, c'est est-ce que tu vas avoir bon.

R : À la limite, en laissant juste le 8 qui est établissement de la liste des tâches pour cette semaine là, toi tu vas savoir que c'est dans ces rencontres là, préalables, que tu vas... moi j'ai pas nécessairement besoin de savoir à quelles fréquences, ou est-ce que les réunions sont maintenues ou pas.

M : Et puis en avril, on peut avoir un point.

B : Ben si c'est important, parce que si semaine 19, il est rouge.

R : C'est parce que la liste a pas été fourni.

B : Mais pourquoi ? Parce que les rencontres ont pas été tenues. Ok, mais si on avait regardé avant, on aurait évité ça.

M : Mais parce que là, on est dans la transmission, mais est-ce que l'établissement il est en même temps ? Parce que l'établissement, on peut le mettre là.

B : ou en tout cas mettre des points.

R : Le 8 on peut peut-être le transposer...

M On peut le mettre... là, c'est la transmission TP, mais ça veut dire qu'ici on pourrait déjà avoir fait la liste. Ça veut dire que là, est-ce qu'on est bon sur la liste : non on est pas bon. Mais il me reste deux semaines pour la faire.

B : Mais est-ce que ça suffit deux semaines pour recadrer si jamais ?

R : À ce temps là de l'année, oui. Qu'est-ce que t'en penses toi Ninon ?

N : Ben je pense que la liste, elle est déjà établie depuis des années sur qu'est-ce que...

R : C'est si y'a un élément nouveau.

N : Exactement. Les seuls éléments nouveaux, ça va être des trucs de dernières minutes qui vont se rajouter. Et, peux-tu m'apporter tel truc on l'a oublié.

R : Si je marque ça, ça veut dire qu'on le met pas comme ça forcément dans l'outil. Parce que là, on se fait une image pour qu'elle puisse se faire un calendrier, comme ça, si elle veut le mettre dans l'agenda 2016 ou pas, on l'aura pris en note.

N : Puis la date de l'événement, ça s'ajoute dans le prérequis ou pas ?

M : Ben on sait que c'est là.

N : Ok

M : Qu'est-ce qu'il faut d'autre pour la St Jean ? Établissement de la liste des tâches TP, les rencontres préparatoires avec le comité des citoyens, qu'est-ce que ?

N : Sinon, les tâches que moi j'ai fait l'année dernière, c'était la recherche... les soumissions pour la sécurité, les permis d'alcool, l'épicerie pour l'événement. Parce que le comité bénévole, il est déjà là, il est déjà établi depuis des années. Depuis un bout.

R : Donc dans le fond, toi aussi, ce que tu dis c'est important. C'est qu'au moins, dans ta première rencontre de l'année, tu confirmes l'intérêt des gens de faire partie des bénévoles. Tu corriges ta liste de bénévoles. Tu t'assures de savoir si tu as assez de monde. Là, toi tu mettais avril : confirmer la sécurité, envoyer la demande de permis de réunions. Faque dans le fond, obtention des permis. Obtention des permis. Puis là, tu as l'aspect... attends on va voir. Obtention de permis, tu demandais ça en avril.

N : Ouais. C'est environ un mois d'avance. Mais je pourrais le faire en mai aussi.

B : Oui, si tu as moins de charges.

R : Avril, il va y avoir le bilan des activités de la patinoire à préparer. Faut pas oublier qu'avril, c'est ta période qui va être importante pour les activités estivales.

N : De l'automne aussi, commencer à recruter les profs.

R : Tu vois, mettons, dernière d'avril, début mai ?

N : Ouais, début mai. C'est pas long à avoir un permis.

R : Dans le fond, quand on demande les permis. Je vois qu'elle a fait ses demandes. Comment je valide que tout est... t'sais c'est beau de déposer la demande, mais moi je veux m'assurer qu'on a reçu le permis.

B : Il y a la demande et l'obtention. Il y a deux temps.

N ; Sauf qu'en ce moment, les demandes de permis de réunion, tu l'as la journée même. Pour cette année, ça a vraiment pas pris de temps.

M : En même temps, c'est sûr que si t'as pas le permis, tu vas être sûr de le dire : bon ben là, on a un problème, on a pas le permis.

N : Ouais, c'est sûr. C'est qu'en ce moment, la régie des alcools sont vraiment dernières minutes. Et j'ai reçu le permis de réunion la veille de l'événement. Et là, j'ai fait la demande pour le festival automnal depuis déjà un bon bout de temps, puis j'ai rien reçu encore. Quand j'appelle, on me dit toujours que ça va venir.

R : Ouais, cet été, c'était l'enfer, il y a eu des coupures. Ça veut dire qu'il faudrait prévoir d'avance, à cause du contexte. Peut-être qu'à ce moment là, en mai... deux mois, mai-juin, est-ce qu'on aura assez ? Si normalement... Là, ils ont de la misère à donner...

N : Ce que la régie dit dans le message pré-enregistré, c'est qu'ils traitent les demandes des événements la semaine même.

M : Donc, peu importe quand tu envoies, ils répondent dans la semaine.

N : À moins que l'année prochaine, ce soit différent, mais cette année, ils traitent les demandes des événements qui se passent dans la semaine.

M : Ok. Donc un mois on est bon.

N : Je suis pas stressé avec ça.

B : C'est quand ?

N : La semaine 10.

B : Il y a peut-être une alerte à poser sur "on les a ou on les a pas"

M : Mais est-ce que ça doit figurer dans l'outil ?

B : Oui, mais si on les a pas, on peut rien faire.

M : Ouais, mais t'es sûr d'avoir cette affaire.

Ma : faut que tu suives ce que tu fais

M : On peut avoir une case qui se rajoute sur obtention, le jour où on l'obtient.

M : Donc on en était à l'obtention du permis pour le festival de la ST. Jean. Qu'est-ce qu'il nous faut d'autre pour organiser le festival de al St Jean. La liste des tâches, c'est fait. Est-ce qu'il faut faire une programmation des activités ?

N : Ouais. Programmation se fait à l'intérieur du comité.

M : Donc, c'est dans les réunions préparatoires qu'on fait ça.

N : Exactement. Les tâches distribuées se font aussi à L'intérieur du comité.

R : Il y a la publicité.

N : Ouais, la publicité. En mai, la demande de réunions.

R : La sécurité, on l'avait mis, oui on l'avait mis.

M : La sécurité, il faut embaucher une firme pour assurer la sécurité c'est ça ?

N : Ouais, ben en fait, la sécurité, c'est les tâches que j'avais fait l'année dernière. est-ce que cette année, est-ce que ce sera encore la tâche à faire cette année, peut-être.

B : C'est dans le listing en fait

R : Ouais, c'est ça, vous établissez la liste des tâches, après toi tu la dispatcher avec les bénévoles, dont toi.

N : C'est ça

M : Donc, éventuellement, ça peut venir modifier le tableau. Une fois qu'on a tenu la rencontre, on sait que là, c'est toi qui va t'occuper la sécurité.

N : Et là, on l'ajoutera dans les prérequis. J'ai marqué demande pour les clôtures à St Michel.

M : Ça, en plus, on en avait parlé.

R : Faque finalement, on sait que c'est Ninon qui fait la demande, mais c'est les gars qui vont chercher. Ça se fait quand ?

N : Ça se fait à la séance de St Michel, donc disons, au mois de mai.

R : Et aussi le mardi, dans notre séance... Y'a besoin d'une résolution.

M : C'est ici aussi ?

R : Dans al première ouais.

N : Il y aussi le bilan de la St Jean. Mais le bilan, cette année, c'est (?) qui l'a fait. Je sais pas... ce sera probablement à moi de le faire.

R : Attends un petit peu.

M : Du mois, il faut que vous vous rencontriez pour le faire.

N : Dans le fond, lui il fait le bilan, puis après, nous on se rencontre puis on discute des points, on modifie les choses.

R : Sauf que la publicité, vu qu'elle touche l'administratif en avant, faudrait mettre la publicité.

N : Je ferai la publicité dans l'infomunicipale au mois de juin. Donc, deux mois avant ça, avant l'événement. Donc, je mettrai ici.

R : Pour pouvoir faire... ça, ça te prend la programmation des activités.

N : Qui est déjà faite avant.

R : Dans le numéro 9

N : exactement.

R : Donc, dans les rencontres préliminaires, numéro 9, on comprend de ça que c'est la liste des tâches (globales), on a pour les TP, mais liste TLM (tout le monde). La programmation elle se fait un peu plus tôt. Le financement ?

N : Moi, j'ai pas du tout touché au financement.

R : L'année prochaine, est-ce que ce serait pertinent... parce que là, présentement, la municipalité alloue un certain budget, puis à la St Jean Baptiste, il y a de l'argent de l'année précédente. C'était quoi les commanditaires ? Je pense qu'ils payaient la pyrotechnie, le show

N : L'alcool

R : Mais l'alcool ça se repaye. C'est vrai que les recette permettent de financer ça, l'alcool surtout. Mais la municipalité alloue je pense 9000. Faque est-ce qu'on essaierait pas de faire une activité de financement. Il y a des programmes pour la St Jean Baptiste.

N : Sauf que les programmes pour la St Jean Baptiste, ils te donnent de l'Argent seulement si tu fais le 24.

R : Et nous, c'était le 21. Il y a-tu d'autres choses que l'on peut prévoir à l'avance, explorer ça ?

N : Pour le financement ?

R : Ouais. Être capable de trouver plus, et puis à la limite, on a un plus gros feu, un plus gros band.

N : Aller chercher des commanditaires plus gros, ou des subventions.

R : Parce que là, on a des commanditaires ?

N : Oui, il y en a. Il y en a pas beaucoup.

R : C'est pour les...

N : Non c'est pour tout. Ils donnent un montant.

R : Je me rappelle qu'il y a une projection sur la visibilité.

N : La visibilité inscrit sur un chariot.

R : Faque dans le fond, ta campagne, c'est des commandites. Il faut que tu fasses probablement des correspondances avec ces gens là.

N : C'est pas moi qui m'en suis occupé.

R : ok. C'est le comité ?

N : Ouais.

R : Ça sera pas toi l'année prochaine ?

N : Ouais.

R : Ok. Donc pub. Donc campagne de financement, on va attendre de voir. Je vais le mettre dans ça, et on se mettra... financement. Ok.

M : La pub, c'est pareil, ça rentre dedans aussi ? Ah non, la pub est marquée, pardon. Est-ce que c'est bon pour la St Jean ?

R : Le bilan.

N : Bilan.

R : Le bilan qui est présenté aux élus. Ton bilan aux élus.

N : Ouais.

B : La semaine suivante. C'est un peu chaud non ?

R : C'est pas grave si c'est pas tout de suite. C'est sûr que tu l'auras pas pour la séance de juillet, les deux semaines de la construction en juillet, où on est un petit peu partout.

N : Je vais être un peu rusher, je vais le mettre deux semaines après.

R : Même deux semaines, un mois. Exemple, pour présentation pour la session de travail du mois d'août. Il se fait la dernière semaine... la session de travail...excuse moi. Avec les élus, qui préparent la séance d'août, se fait la dernière semaine de juillet.

B : Donc, faut que ça soit fait avant.

N : Disons, ici ? La deuxième semaine de juillet ?

R : Oui. Parfait.

(Année 2)

R : St Jean Baptiste. Est-ce que tu as vérifié au niveau... si on change rien, est-ce que c'est une formule qui fonctionne ?

M ; Moi, je pense que oui. En plus on est... c'est sûr que dans cette année, ce qu'on avait dit, c'est qu'il y avait un manque de bénévoles, mais les bénévoles qu'on avait c'était des super bénévoles, donc c'était génial. Et pendant le déroulement de la soirée, en gros, il y a eu certaines personnes qui par le passé étaient bénévoles, qui avaient un peu boycotté l'événement, qui semblaient regretter de pas faire partie de l'équipe cette année...

R : Donc il va y avoir un...

M : oui, je pense que ça va avoir un bon effet pour l'année prochaine. C'est sûr que... dans l'attribution des... des fournisseurs.

R : On va rajouter, on va le marquer, ce que tu m'avais...

M ; (?) ouais c'est ça.

R : T'sais l'échéancier, tu sais on avait fait un échéancier. On va en refaire un autre. Mais, si la formule convient, on va passer au suivant. Là, dans le fond, tu tiens compte de tes recommandations, c'est pour ça qu'on est venu rajouter rédaction de contrat, suivi fournisseur.

M : OUi, c'est ça, puis avec la publicité coup d'œil, info municipale, c'est bien de le mentionner directement pour être sûr que l'événement soit...

R : Puis, regarde, cquand ça commence en janvier, t'As des activités régulières, après ça en mars. C'est sûr que ça, c'est dans ta gestion événementielle, mais comme je te dis...

R : ... je vais probablement créer un événement... un projet spécifique. Peut-être qu'à la limite, je les déplacerai tous en bas. Ou je vais peut-être le laisser en gestion événementielle pour toi, mais pour les autres je vais les mettre en bas. Je vais y penser, mais l'idée, c'est que les autres voient aussi qu'ils ont des choses à faire. On verra la pertinence.

M : Parce que là, je vois que t'as recrutement bénévoles qui est mis en janvier février. Pour monter l'équipe, dans le fond, c'est sûr qu'il va y avoir peut-être des... Genre mars, des (?)

R : Tes premières rencontres, t'en avais déjà en janvier. Ah ouais, sauf que c'est ça. Du moment que j'ai la rencontre, c'était de susciter de la mobilisation. Donc heureusement que ça avait été sollicité en janvier, si on avait fait plus tard, on aurait été coincé au niveau du recrutement des bénévoles. Faque... tu pourras regarder quand est-ce que... si t'As une modification au niveau de la logistique, on le mettra en discussion au début d'année, puis on modifiera ça. Mais pour le reste si ça te convient, on va le laisser tel quel. Ça marche ?

M : ok.

10.12 Extrait 12 : réalisation de l'événement Festival automnal par le service des loisirs (année 1 et 2)

Légende

R = directrice générale ; N = agente de développement des loisirs ; B = ergonome expérimenté ; M = jeune ergonome (année 1) ; M = agente de développement (année 2)

M : On fait le festival d'automne ?
 N : ouais.
 R : ok.
 N : ouais. Ça ressemble vraiment beaucoup à la St Jean. Établissement de la liste des tâches, les rencontres préparatoires...
 M ; Donc, on peut reprendre les mêmes chiffres.
 R : Ouais, regarde, je vais mettre 8.2.
 M : Donc là, c'est pareil, c'est avec le comité des citoyens, l'établissement de la liste des tâches et tout ça ?
 N ; oui, ça se ressemble beaucoup. Par contre, j'Ai fait beaucoup plus de choses pour le festival automnal. J'ai fait les publicités, les publicités papiers. Qu'est ce que j'ai fait ?
 R : on peut y aller, puis si tu vois qu'on en ajoutera, on mettra des nouveaux numéros. Mais mettons l'établissement de la liste des tâches des TP, là vu que c'est... t'sais pour la St Jean, le 8, tu l'as donné un mois d'avance.
 N : donc, disons que ça serait ici.
 R : Au mois d'Août vu que le festival est en septembre. En juillet plutôt.
 N : Ouais. Alors 8.2. Ok.
 R : Là, les rencontres préparatoires...
 N ; ok.
 R : Les rencontres préparatoires ?
 N ; je commencerais mes rencontres au mois de juin. Début juin.
 R : ok, 9.3, début juin.
 B : En fait, c'est la même chose, c'est pour ça que vous avez fait comme ça.
 Ma : À chaque événement, c'est le même processus.
 R : T'sais dans le fond, dépendement de l'événement, c'est dans la liste des tâches spécifiques qu'elle elle va devoir réaliser qu'on va modifier ses prérequis.
 N : Ouais, c'est sûr. Obtention de permis, je le mettrai... un mois d'avance. Je le mettrai ici. Ou ici.
 R : D,après toi ?

M ; ouais, c'est vraiment toi qui monte le truc.

R : C'est toi, et à la fin tu pourras voir : c'est peut-être un peu trop condensé, vraiment. Demandes clôtures. Je pense que tu l'avais fait deux mois d'avance pour... à leur séance. Non excuse moi, c'est à la séance du mois précédent. Ouais, tu l'avais fait deux mois d'avance.

N : Pour qu'elle puisse... ça prend à peu près un mois d'avance pour leur conseil municipal. Je les ferai ici.

R : Je veux être sure. Ici, pour les TP, on a marqué contacter St Michel. Faque dans le fond, c'est toi qui fait la demande, c'est toi qui achemine la demande officielle, puis eux après ça, ils coordonnent avec St Michel pour aller chercher.

N : Donc je ferai ça un mois d'avance.

M : C'est intéressant de voir qu'on fait des AR et tout ça.

R : C'est parfait d'avoir mis loisirs et TP dans la même journée.

M : On va surement pouvoir faire des croisements avec l'administratif j'imagine.

R : on en a déjà.

B : Ça va être compliqué l'administratif. c'est demain... ?

R : en am. Faudra pas terminer trop tard ce soir.

M ; non.

R : Parce que ça va être...

M : Après, y'a une rencontre avec les élus, c'est ça ?

R : Ben oui, vous avez une rencontre avec les élus.

M : Oui, bien sûr. (Rires)

R : À la limite, ce sera un petit quinze minutes, c'est parfait.

M : Oui c'est vrai qu'il y a la rencontre avec les élus.

R : bon. C'est-tu parfait pour le festival automnal. Il manque juste le bilan, tu l'as déjà mis ?

N : Ouais je l'ai marqué. En tout cas, les pubs de... je pense que je ferais ça... parce que cette année, j'ai vraiment été rushée, pour les faire. les pubs, j'ai vraiment été rushée pour les faire, j'ai pas trié. Donc là, je les ferai...

B : Il y a qu'une seule réunion du comité pour le festival automnal ?

N : non, il y en a une environ aux deux semaines.

R : ninon est toujours en réunion.

(rires)

N : C'est pas aussi pire que toi !

B : Et après, c'est la réunion...

M : ça, c'est l'établissement, mais c'est marqué ici aussi.

R : Ninon, quand tu fais ton bilan post activité, est-ce que tu rerencontres le comité pour faire un post mortem avec eux aussi ?

N : Y'en a une pour la ST Jean.

R : Faque il y a des rencontres post mortem.

N : Ouais

R : Faque tu vas organiser une rencontre post mortem pour chacune ?

B : Avant le bilan ou après ?

N : Ben dans le fond, je pars le bilan, puis après ça on se rencontre, pour discuter, pour modifier.

R : avant de faire ton bilan, ce serait peut-être mieux de les rencontrer, parce qu'ils auront peut-être des choses à t'apporter ? Je sais pas, c'est une suggestion.

N : Ouais.

R : C'est 8.2.

B : 8.2, c'est établissement de la liste.

R : donc 13. Avant 13.

M : Ça peut être la même semaine.

R : là, ton 13, tu pourras faire un petit 9.2 proche de là.

N : À moins que ça soit Daniel qui réalise encore une fois...

R : L'idéal, ce serait de le ramener avec toi. Ouais, l'idéal.

N : Ouais.

R : Puis t'sais, à la limite, on parlait dans les objectifs du projet de création du poste, on a dû le refaire une couple de fois, il y avait le recrutement des bénévoles. Ça serait peut-être l'occasion dans ces réunions là, de suivi de leur participation, de leur payer la pizza, la municipalité. Faudrait peut-être en parler. On parlait qu'il n'y avait pas assez de reconnaissance des bénévoles pour favoriser la rétention et tout ça. [prend des notes : rencontre post-événement et bilan - activité bénévoles]. Après ça, là on avait fini pour ça ?

N : Ouais.

(Année 2)

R : Festival automnal

M : Oui

R : est-ce que tu avais des éléments à changer là-dedans ?

M : Ce qu'on avait prévu..

R : LÀ, tu avais établissement liste des tâches, rencontres préparatoires, suivi fournisseurs...

M : ON en avait rajouté dernièrement.

R : Suivi avec les fournisseurs, oui. Obtention des permis, les clôtures, la publicité, recrutement des bénévoles. Ça, ça a été rajouté le recrutement et la confirmation des exposants.

M : Au lieu des clôtures, je demanderais demande de matériel à St Michel. Parce que finalement les clôtures on en a pas eu besoin, mais on a eu besoin des tables.

R : Ok. Donc demande de matériel à St Michel, publicité... Parfait c'est changé. Recrutement des exposants. Logistique du plan de salle des exposants, électricité.

M : oui, ça ça demande du temps aussi, faut l'ajouter.

R : En même temps... Organisation du concours. Ça, c'est... Parce que là, y'a marqué organisation du concours de tarte, est-ce que l'année prochaine, y'aura ça encore ?

M : Ben peut-être, c'est à ajouté dans les discussions.

R : Je vais te le mettre en jaune, c'est à confirmer.

M : On a quand même ajouté de bonnes idées, de prendre un virage alimentaire, on va peut-être faire des participations sans aller dessus, en projetant ce que ça va devenir l'année prochaine.

R : Ok. J'ai enlevé inauguration du parc, pour mettre activité x. Le culinaire, on va le mettre en jaune. Y'en aura peut-être pas à chaque année.

M : Ouais, mais c'est quand même bien

r : Peut-être que ça sera un autre invité.

M : ouais, c'est ça.

R : Bilan de l'événement et recommandation. Je vais t'enregistrer ça. Et au niveau des dates qui ont été fixées, est-ce que ça te convenait ?

M : oui.

R : C'est parce que si y'a une activité de plus, on la mettra. "Commande de la pancarte en chloroplaste"... Bon. Ok. Puis l'événement avait lieu la dernière semaine de septembre.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri, F. et Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généralogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Ainsworth, S., Grant, D. et Iedema, R. (2009). « Keeping things moving »: space and the construction of middle management identity in a post-NPM organization. *Discourse & Communication*, 3(1), 5-25.
- Allard-Poesi, F. (2006). La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire. Dans D. Golsorkhi (dir.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*. (p. 27-47). Paris : Vuibert.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York : McGraw-Hill.
- Armstrong, P. (2013). Skill for care. Dans P. Armstrong et S. Braedley (dir.), *Troubling care : Critical perspectives on research and practices* (p. 101-112). Toronto : Canadian Scholars' Press, Inc.
- Armstrong, P. et Armstrong, H. (2002). *Wasting away : The undermining of Canadian health care*. Don Mills, Ontario : Oxford University Press.
- Armstrong, P., Armstrong, H. et Coburn, D. (2001). *Unhealthy Times: Political Economy of Health and Health Care in Canada*. Oxford : Oxford University Press.
- Armstrong, P., Armstrong, H. et Scott-Dixon, K. (2008). *Critical to Care ; The Invisible Women in Health Services*. Toronto : University of Toronto Press.
- Arroyo, P. (2012). Management accounting change and sustainability: an institutional approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(3), 286-309.

- Askenazy, P. (2005). Sur les sources de l'intensification. *Revue économique*, 56(2), 217-236.
- Askenazy, P. (2006). *Organisation et intensité du travail* (1re éd.). Toulouse : Éditions Octarès.
- Aubert, N. (2005). *Management : aspects humains et organisationnels* (8e éd.). Paris : Presses universitaires de France.
- Aubry, F. et Couturier, Y. (2014). *Préposés aux bénéficiaires et aides-soignantes : entre domination et autonomie*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Aucoin, P. (2008). *The new public management : Canada in comparative perspective*. Montréal : Institute for Research on Public Policy.
- Aude, C.-G., Sandrine, C., Fabien, C. et Agnès, A.-C. (2015). Quelle prévention des TMS dans l'activité de l'encadrement de proximité en sous-traitance interne ? Un cas dans le secteur de la découpe de viande. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, 17(2).
- Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (2007). *La construction de savoirs pour l'action*. Paris : L'Harmattan.
- Banerjee, A., Daly, T., Armstrong, P., Szebehely, M., Armstrong, H. et Lafrance, S. (2012). Structural violence in long-term, residential care for older people: Comparing Canada and Scandinavia. *Social Science & Medicine*, 74(3), 390-398.
- Barley, S. R. et Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Barrère, A. (2013). Un management bien tempéré : l'expérience des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire français. *Education et sociétés*, 32(2), 21-34.
- Béguin, P. (2013). La conception des instruments comme processus dialogique d'apprentissages mutuels. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 147-160). Paris : Presses Universitaires de France.

- Bellemare, M., Garrigou, A., Ledoux, É. et Richard, J.-G. (1995). Les apports de l'ergonomie dans le cadre de projets industriels ou architecturaux. *Relations Industrielles*, 50(4), 768-788.
- Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 65(1), 13-25.
- Benckroun, T. H. et Weill-Fassina, A. (2000). *Le travail collectif en ergonomie : perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse : Éditions Octarès.
- Benguigui, G., Griset, A. et Monjardet, D. (1978). *La fonction d'encadrement : recherche sur les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, agents de maîtrise et cadres de l'industrie*. Paris : Documentation française.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains* [Cahier du laboratoire, classification JEL : L20]. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141>
- Bobillier Chaumon, M. E., Cuvillier, B., Sarnin, P. et Vacherand-Revel, J. (2018). Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres : quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé ? *Pratiques Psychologiques*, 24(4), 349-373.
- Boisot, M. et Xing Guo, L. (1992). The Nature of Managerial Work in the Chinese Enterprise Reforms. A Study of Six Directors. *Organization Studies*, 13(2), 161-184.
- Bolduc, F. et Baril-Gingras, G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau : une étude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12(3). Récupéré de <http://journals.openedition.org/pistes/2777>
- Bollecker, G. et Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 43-62.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres : la formation d'un groupe social*. Paris : Éditions de Minuit.

- Boltanski, L. et Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme* (2e éd.). Paris : Gallimard.
- Bonnefond, J.-Y. (2016). *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité : le dispositif "DQT" RENAULT à l'usine de Flins* (Thèse de Doctorat). Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris. Récupéré de <http://www.theses.fr/2016CNAM1084/document>
- Bouffartigue, P. (2001a). *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte.
- Bouffartigue, P. (2001b). La fonction d'encadrement : de l'importance du travail dans l'étude des cadres. *Colloque "Autour des travaux de Georges Benguigui : encadrer, surveiller, inventer, Travail et Mobilités", Université de Paris X Nanterre*. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-0007509>
- Bouffartigue, P. (2012). Mettre le travail au centre d'une pensée de l'alternative. *Conférence publique du comité local Attac d'Aix-en-Provence*. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00770867>
- Boulet, M. (2014). *Même profession, salaires différents : les femmes professionnelles moins bien rémunérées* Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré de http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01600FR_FemmeVsHomme2014H00F00.pdf
- Bourmaud, G. (2013). De l'analyse des usages à la conception des artefacts : le développement des instruments. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 161-174). Paris : Presses Universitaires de France.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*. Paris : Belin.
- Boussard, V. (2013). Qui crée la création de valeur ? *La nouvelle revue du travail*, (3). Récupéré de <https://journals.openedition.org/nrt/1020>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA : Sage.

- Broberg, O., Andersen, V. et Seim, R. (2011). Participatory ergonomics in design processes: The role of boundary objects. *Applied Ergonomics*, 42(3), 464-472.
- Bruère, S. (2013). Les liens entre le système de production lean manufacturing et la santé au travail : une recension de la littérature. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 8(1), 21-49.
- Burchell, B., Ladipo, D. et Wilkinson, F. (2002). *Job insecurity and work intensification*. New York : Routledge.
- Burns, T. et Stalker, G. M. (1971). *The management of innovation*. London : Tavistock.
- Butterfield, R., Edwards, C. et Woodall, J. (2005). The New Public Management and Managerial Roles: the Case of the Police Sergeant. *British Journal of Management*, 16(4), 329-341.
- Canguilhem, G. (2013). *Le normal et le pathologique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Carballeda, G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu* (Thèse de doctorat). Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Carballeda, G. et Garrigou, A. (2001). Derrière le « stress, un travail sous contraintes ». Dans P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture* (p. 89-105). Paris : La Découverte.
- Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour: A Study of the Work Load and Working Methods of Managing Directors*. Stockholm : Strombergs.
- Carnap, R. (1962). *Logical foundations of probability* (2e éd.). Chicago : University of Chicago Press.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail* (Habilitation à Diriger les recherches). Université Victor Segalen - Bordeaux II, Bordeaux. Récupéré de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00464801>

- Caroly, S. (2011). Activité collective et réélaboration des règles comme ressources pour la santé psychique : le cas de la police nationale. *Le Travail Humain*, 74(4), 365-389.
- Caroly, S. et Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 33-46). Paris : Presses Universitaires de France.
- Chadoin, M., Messing, K., Daly, T. et Armstrong, P. (2016). « Si ce n'est pas documenté, ça n'a pas été fait » : quand les indicateurs de gestion escroquent le travail invisible des femmes. *PISTES*, 18(2).
- Chambost, I. (2013). De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation. *La nouvelle revue du travail*, 3. Récupéré de <http://journals.openedition.org/nrt/1012>
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand the managerial revolution in American business*. Cambridge, Mass : Belknap Press of Harvard University Press.
- Charbonneau, É., Divay, G. et Gardey, D. (2015). Volatilité dans l'utilisation des indicateurs de performance municipale : Bilan et nouvelle perspective d'analyse. *Canadian Public Administration*, 58(1), 89-109.
- Chiapello, È. (2017). La financiarisation des politiques publiques. *Mondes en développement*, 178(2), 23-40.
- Cinq-Mars, M. et Fortin, D. (1999). Perspectives épistémologiques et cadre conceptuel pour l'évaluation de l'implantation d'une action concertée. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 14(2), 57-83.
- Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail* (5e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : La Découverte.
- Clot, Y. (2010a). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

- Clot, Y. et Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concept et méthodes. *Travailler*, 4, 7-42.
- Codo, S. (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 63-79.
- Cohen, Y. (2010). *Femmes philanthropes : catholiques, protestantes et juives dans les organisations caritatives au Québec, 1880-1945*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Conjard, P. et Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63(5), 81-97.
- Cormier, S. (2006). *La communication et la gestion* (2e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Coron, C. (2019). La charge de travail perçue des cadres : d'une typologie à une compréhension systémique. *Relations Industrielles*, 74(1), 117-140.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation : une perspective cognitiviste*. Ste-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Côté, M. (2008). *La gestion stratégique : une approche fondamentale* (2e éd.). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Cousin, O. (2004). Travail et autonomie. Dans A. Karvar et L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. (p. 23-38). Paris : La Découverte.
- Cousin, O. (2008). *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. et Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1), 9-29.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (2014). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.
- Cru, D. (2014). *Le risque et la règle*. Toulouse : ERES.

- Daly, T. (2015). Dancing The Two-Step in Ontario's Long-Term Care Sector: Deterrence Regulation = Consolidation. *Studies in Political Economy*, 95(1), 29-58.
- Daly, T. et Armstrong, P. (2014). Are we past precarity ? Liminality and invisible labour in residential long-term care. *International Labour Process Conference*.
- Daly, T. et Szebehely, M. (2012). Unheard voices, unmapped terrain: Care work in long-term residential care for older people in Canada and Sweden. *International Journal of Social Welfare*, 21(2), 139-148.
- Daniellou, F. (1992). *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception* (Habilitation à Diriger des Recherches). Université Victor Segalen - Bordeaux 2, Bordeaux.
- Daniellou, F. (1996). *L'ergonomie en quête de ses principes débats épistémologiques*. Toulouse : Octarès Éditions.
- Daniellou, F. (2002). Le travail des prescriptions. Confrence inaugurale., *XXXVe congrès de la SELF*. Société d'Ergonomie de Langue Française. Récupéré de <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/01/congres-self-2002-aix-daniellou-travail-prescriptions.pdf>
- Daniellou, F., Boissières, I. et Simard, M. (2010). *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art*. Toulouse : FonCSI.
- Darses, F. et Hubault, F. (1996). La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive. Dans G. de Terssac et E. Friedberg (dir.), *Coopération et conception*. (p. 123-135). Toulouse : Éditions Octarès
- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? Dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 241-264). Paris : Presses des mines.
- David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management* (3e éd.). Paris : Mines ParisTech.

- de Gaulejac, V. (2012). *La recherche malade du management*. Versailles : Éditions Quæ.
- de Gaulejac, V. et Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*. Paris : Éditions du Seuil.
- de Montmollin, M. et Leplat, J. (1984). Les cadres travaillent-ils ? À propos d'un ouvrage de Luc Boltanski. *Le Travail Humain*, 47(1), 89-93.
- de Terssac, G. (2012). La théorie de la régulation sociale : repères introductifs. *Interventions économiques*, (45). Récupéré de <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1476>
- de Terssac, G. (2011). Théorie du travail d'organisation. Dans B. Maggi (dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* (p. 97-121). Paris : Presses Universitaires de France.
- de Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte.
- de Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : Presses universitaires de France.
- de Terssac, G. et Lompré, N. (2002). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. Dans G. de Terssac (dir.), *Le travail : une aventure collective* (p. 237-250). Toulouse : Éditions Octarès.
- de Terssac, G. et Maggi, B. (1996). Le travail et l'approche ergonomique. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Toulouse : Octarès Éditions.
- de Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109-126.
- Dejours, C. (2000). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (2005). *Le facteur humain* (4e éd.). Paris : Presses universitaires de France.

- Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé ? *Management & Avenir*, 8(2), 159-177.
- Desmarais, C. et Abord de Châtillon, E. (2008). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue française d'administration publique*, 128(4), 767-783.
- Desmarais, C. et Abord de Châtillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205(6), 71-88.
- Detchessahar, M. (2001). Quand discuter, c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion. *Revue française de gestion*, 132, 32-43.
- Detchessahar, M. (2011a). Management et santé. *Revue française de gestion*, 5(214), 65-68.
- Detchessahar, M. (2011b). Santé au travail: Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue Française de Gestion*, 37(214), 89-105.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), 57-80.
- Detchessahar, M. (2014). Penser le travail pour repenser le management Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13(4), 68-81.
- Detchessahar, M., Devigne, M., Grévin, A. et Stimec, A. (2012). Santé et souffrance au travail, le management en question. « Contribution au débat sur les excès et les déficits du management : trois études de cas dans des établissements de santé ». Dans P. Bardelli (dir.), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* (p. 293-318). Paris : Armand Colin.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A. et Journé, B. (2017). Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque. *Gerer & Comprendre*, (130), 33-45.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A. et Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les

organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. @GRH, 16(3), 63-89.

Detchessahar, M. et Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de « gestionnisme ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 98(4), 27-37.

Detchessahar, M. et Minguet, G. (2012). Santé au travail : l'enjeu du management. Dans M. G. Catherine Courtet (dir.), *Risques du travail, la santé négociée*. Paris : La Découverte.

Dietrich, A. (2001). Vers une autonomie contrôlée ? Dans P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture* (p. 143-155). Paris : La Découverte.

Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, 21(1), 196-206.

Dieumegard, G., Saury, J. et Durand, M. (2004). L'organisation de son propre travail : une étude du cours de l'action de cadres de l'industrie. *Le Travail Humain*, 67(2), 157-179.

Drucker, P. F. (1975). *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*. Paris : Éditions d'Organisation.

du Tertre, C. (2007). Modèle industriel et modèle serviciel de performance. *XVIIth International Conference of European Association for Research on Services*. Récupéré de <http://atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2016/03/2modelesdeperformance.pdf>

Dujarier, M.-A. (2010). L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 128/129, 135-159.

Dumond, J.-P. (2007). Des psychopathologies cliniques du travail à la gestion. Enseignements en matière de santé au travail et limites de la transdisciplinarité. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4), 157-163.

Duraffourg, J. et Hubault, F. (1993). Les ergonomes de langue française ne pratiquent-ils pas une « théorie implicite » du collectif ?, *Actes du 27e Congrès de la SELF*. Toulouse : Éditions Octarès.

- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. et Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Falcoz, C. (2003). *Bonjour les managers, adieu les cadres !* Paris : Éditions d'Organisation.
- Falcoz, C. et Livian, Y. F. (2006). Que sait-on du métier des managers ? Dans Y. F. Livian (dir.), *Être cadre, quel travail ?* (p. 58-84). Lyon : Éditions réseau ANACT.
- Falzon, P. (1994). Les activités métafonctionnelles et leur assistance. *Le Travail Humain*, 57(1), 1-23.
- Falzon, P. (2004). Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (p. 15-35). Paris : Presses Universitaires de France.
- Fauré, B. et Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 167-182.
- Fayol, H. (1999). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.
- Fernandez, A. (2011). *L'essentiel du tableau de bord : méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel* (3e éd.). Paris : Éditions d'Organisation.
- Ferrao, V. (2010). *Travail rémunéré. Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe* : Statistique Canada. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2010001/article/11387-fra.htm>
- Fligstein, N. et Shin, T. (2007). Shareholder Value and the Transformation of the U.S. Economy, 1984-2000. *Sociological Forum*, 22(4), 399-424.

- Folcher, V. (2015). Conception pour et dans l'usage, la maîtrise d'usage en conduite de projet. *Revue des Interactions Humaines Médiatisées*, 16(1), 39-60.
- Foropon, C., Landry, S., Beaulieu, M. et McLachlin, R. (2013). La démarche lean au cœur des établissements de santé: l'initiative d'un hôpital canadien. *Gestions hospitalières*, (528), 410-413.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Paris : Éditions du Seuil.
- Gaglio, G., Lauriol, J. et Du Tertre, C. (2011). *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable?* Toulouse : Éditions Octarès.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2e éd.. éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Garrigou, A. (1992). *Les apports des confrontations d'orientation socio-cognitives au sein de processus de conception participatifs : le rôle de l'ergonomie* (Thèse de doctorat). Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Gaucher, D. (1983). *Le maternage mal salarie travail sexue et discrimination salariale en milieu hospitalier*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Gaucher, D. (1992). Sommes-nous encore loin du système d'évaluation non sexiste des emplois? Réflexion en marge d'une enquête. *Recherches féministes*, 5(2), 159-165.
- Gaulejac, V. d. (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Éditions du Seuil.
- Genin, É. (2017). Le débordement du travail sur le temps personnel des cadres français. *Relations Industrielles*, 72(4), 658-681.
- Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36.
- Getz, I. et Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris : Fayard.

- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion* (p. 141-182). Paris : Economica.
- Girin, J. (2012). Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? Dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 159-176). Paris : Presses des mines.
- Golsorkhi, D. (2006). *La fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle*. Paris : Vuibert, Institut Vital Roux.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible : enquête sur une disparition*. Paris : François Bourin éditeur.
- Gotteland-Agostini, C., Zara-Meylan, V. et Pueyo, V. (2016). Le travail d'articulation des encadrants de proximité : quels enjeux de production et de santé en horticulture ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 18(1).
- Gotteland-Agostini, C. (2013). *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole* (Thèse de Doctorat). Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris. Récupéré de <http://www.theses.fr/2013CNAM0925/document>
- Gow, J. I. et Dufour, C. (2000, 2000/12/01). Is the New Public Management a Paradigm? Does it Matter? *International Review of Administrative Sciences*, 66(4), 573-597.
- Grevin, A. (2012). Quand la performance pilote le management... Les effets du tournant gestionnaire sur le management de proximité dans une clinique. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 30(7), 469-490.
- Grosdemouge, L. (2017). *Comprendre le travail des professionnels des ressources humaines pour développer leur pouvoir d'agir* (Thèse de Doctorat). Université de Bordeaux, Bordeaux. Récupéré de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01710197>

- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*. Lyon : ANACT.
- Guilbert, L. et Lancry, A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le Travail Humain*, 70(4), 313-342.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Montréal : Harmattan.
- Hassard, J., McCann, L. et Morris, J. (2009). *Managing in the modern corporation: The intensification of managerial work in the USA, UK and Japan*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Hassard, J. et Morris, J. (2017). Corporate restructuring, work intensification and perceptual politics: Exploring the ambiguity of managerial job insecurity. *Economic and Industrial Democracy*, 00(0), 1-28.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, 7(3), 59-75.
- Hatchuel, A. (2012). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. Dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de la gestion* (p. 21-64). Paris : Presses des Mines.
- Hatchuel, A. et Weil, B. (1992). *L'expert et le système gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle suivi de quatre histoires de systèmes-experts*. Paris : Économica.
- Helfer, J.-P., Kalika, M. et Orsoni, J. (2010). *Management : stratégie et organisation* (8e éd.). Paris : Vuibert.
- Hempel, C. G. (2012). *Éléments d'épistémologie* (3e éd.). Paris : Armand Colin.
- Herzberg, F. (1978). *Le travail et la nature de l'homme* (4e éd.). Paris : Entreprise moderne d'édition.

- Hobson, J. et Beach, J. R. (2000). An Investigation of the Relationship between Psychological Health and Workload among Managers. *Occupational Medicine*, 50(7), 518-522.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling*. Berkeley : University of California Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons ? . *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Houle, L., Bareil, C., Gosselin, A. et Jobin, M.-H. (2015). Le déploiement du lean santé au Québec en mode agile. *Question(s) de management*, 10(2), 45-64.
- Hubault, F. (1996a). De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse ? Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Toulouse : Éditions Octarès.
- Hubault, F. (1996b). De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse ? Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Toulouse : Octarès Éditions.
- Hubault, F. (1998). Pour une ergonomie de l'encadrement. *Revue Performances Humaines et Techniques*, (Hors-Série Ergonomie de l'encadrement - pouvoirs et responsabilités des cadres, Séminaire Paris 1), 2-9.
- Hubault, F. (2004). La ressource du risque. Dans F. Hubault (dir.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ? Actes du séminaire Paris I, 19-23 mai 2003* (p. 207-220). Toulouse : Éditions Octarès.
- Hubault, F. (2013). Le travail de management. *Travailler*, 29(1), 81-96.
- Hubault, F., Noulin, M. et Rabit, M. (1996). L'analyse du travail en ergonomie. Dans P. Cazamian, F. Hubault et M. Noulin (dir.), *Traité d'ergonomie* (p. 289-309). Toulouse : Éditions Octarès.
- Hutchel, A. et Molet, H. (1986). Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies. *European Journal of Operational Research*, 24(1), 178-186.

- Ivancevich, J. M. et Donnelly, J. H. (1980). *Managing for Performance*. Plano : Business Publications.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice an activity-based approach*. London : SAGE.
- Journé, B. et Raulet-Croset, N. (2012). La décision comme activité managériale située : une approche pragmatiste. *Revue Française de Gestion*, 38, 109-128.
- Judon, N. (2017). *Rendre possible un espace intermédiaire de dialogue pour co-construire de nouvelles solutions de prévention dans un contexte d'incertitude : cas des travaux de revêtements routiers*. Université de Bordeaux. Récupéré de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01720417>
- Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard translating strategy into action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Krieg-Planque, A. (2012). *Analyser les discours institutionnels* Paris : Armand Colin.
- Kurke, L. B. et Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. *Management Science*, 29(8), 975-984.
- Larousse. (2019). *Définitions : organisation - Dictionnaire Larousse*. Récupéré le 20 juin de <https://www.larousse.com/dictionnaires/francais/organisation/56421?q=organisation#56069>
- Laurin-Lamothe, A. et L'Italien, F. (2015). Financiarisation des entreprises et rémunération des dirigeants au Québec et au Canada. *Revue Interventions économiques*, 52. Récupéré de <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2533>
- Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise intégration ou différenciation*. Paris : Éditions d'Organisation.

- Le Moigne, J.-L. (1990). Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. Dans A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion* (p. 81-140). Paris : Economica.
- Leplat, J. (1991). Compétence et ergonomie. Dans R. Amalberti, M. de Montmollin et J. Theureau (dir.), *Modèles en analyse du travail* (p. 263-278). Liège : Mardaga.
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail contribution à la psychologie ergonomique*. Paris : Presses universitaires de France.
- Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Le Travail humain*, 8(1), 11-50. Récupéré de <http://journals.openedition.org/pistes/3101>
- Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. Paris : Presses universitaires de France.
- Livian, Y. F. (2006). *Être cadre, quel travail ?* Lyon : Éditions réseau ANACT.
- Lowndes, R., Armstrong, P. et Daly, T. (2015). The meaning of « dining » : the social organization of food in long-term care. *Food Studies Interdisciplinary Journal*, 4(1), 19-34.
- Lowndes, R., Daly, T. et Armstrong, P. (2018). "Leisurely Dining": Exploring How Work Organization, Informal Care, and Dining Spaces Shape Residents' Experiences of Eating in Long-Term Residential Care. *Qualitative Health Research*, 28(1), 126-144.
- Lussi Borer, V. et Muller, A. (2014). Exploiter le potentiel des processus de renormalisation en formation à l'enseignement. *Activités*, 11(2). Récupéré de <http://journals.openedition.org/activites/967>
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management Executive*, 2(2), 127-132.
- Luthans, F., Dianne, H. B. W. et Rosenkrantz, S. A. (1993). What Do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparisons to U.S. Managers. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 741-761.

- March, J. G. (1991). *Les organisations : problèmes psycho-sociologiques* (2e éd.). Paris : Dunod.
- Martin, E. (2013, 2013). Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF. *La Revue de l'IRES*, (76), 3-27.
- Martinet, A.-C. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris : Économica.
- Martinet, A.-C. et Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris : Vuibert.
- Martinko, M. J. et Gardner, W. L. (1985). Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions. *The Academy of Management Review*, 10(4), 676-695.
- Marx, K. (1985). *Le capital*. Paris : Flammarion.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Massot, C. (2013). La mise sous silence du travail de conception par la création de valeur actionnariale. *La nouvelle revue du travail*, (3). Récupéré de <http://journals.openedition.org/nrt/1059>
- Maugeri, S. et Metzger, J.-L. (2013). Le tournant financier du management. *La nouvelle revue du travail*, (3). Récupéré de <http://journals.openedition.org/nrt/1011>
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization including, as an appendix, the political problem of industrial civilization*. Boston : Harvard University.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Messing, K. (2000). *La santé des travailleuses la science est-elle aveugle?* Montréal : Éditions du Remue-ménage.

- Messing, K. (2016). *Les souffrances invisibles : pour une science du travail à l'écoute des gens*. Montréal : Écosociété.
- Messing, K. et Elabidi, D. (2002). Aides-soignants et aides-soignantes : la collaboration dans les tâches physiques lourdes. *Cahiers du Genre*, 32(1), 5-24
- Michèle, G. (2005). L'awareness à l'épreuve des activités dans les centres de coordination. *Activités*, 2(1). Récupéré de <https://journals.openedition.org/activites/pdf/1600>
- Ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario. (2007). *Foyers de soins de longue durée - RAI-MDS 2.0* : Gouvernement de l'Ontario. Récupéré de www.health.gov.on.ca/fr/public/programs/ltc/docs/rai_mds_practice_requirements.pdf
- Ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario. (2013). *Politique financière sur les foyers de soins de longue durée* : Gouvernement de l'Ontario. Récupéré de www.health.gov.on.ca/fr/public/programs/ltc/docs/loc_per_diem_policy_2013_0118_fr.pdf
- Ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario. *L'Ontario réaménage 300 foyers de soins de longue durée* : Gouvernement de l'Ontario. Récupéré de www.health.gov.on.ca/fr/news/bulletin/2015/hb_20150206_1.aspx
- Ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario. *Construction funding subsidy policy for Long-Term Care Homes, 2015* : Gouvernement de l'Ontario. Récupéré de www.health.gov.on.ca/en/public/programs/ltc/docs/policy_funding_constructioncosts.pdf
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais! pas des MBA : un regard critique sur le management et son enseignement*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2006). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Paris : Éditions d'Organisation.

- Mintzberg, H. et Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21.
- Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mispelblom Beyer, F. (2004). Encadrer, est-ce travailler ? *Les cahiers du GDR CADRES*, 6, 7-20
- Mispelblom Beyer, F. (2010). *Encadrer, un métier impossible ?* Paris : Armand Colin.
- 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), 213-226.
- Moison, J. C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan.
- Montreuil, S., Fournier, P.-S. et Baril-Gingras, G. (2013). *L'intervention en santé et en sécurité du travail : pour agir en prévention dans les milieux de travail*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Éditions Points.
- Morrison, E. W. et Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mutari, E. (2003). Feminist political economy : a primer. Dans R. Bainman, H. Boushey et D. Saunders (dir.), *Political economy and contemporary capitalism: radical perspectives on economic theory and policy*. New-York : ME Sharpe.
- Parkes, A. (2015). Lean Management Genesis. *Management*, 19(2), 106-121.
- Pastré, P. (2002). L'analyse du travail en didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie*, (138), 9-17.
- Payaud, M. A. (2013). *Formation des stratégies et middle managers*. Paris : L'Harmattan.

- Payre, S. (2014). Quand la qualité du management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement. *Recherches en Sciences de Gestion*, (100), 173-191.
- Perlow, L. et Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.
- Petit, J., Dugué, B. et Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le Travail Humain*, 74(4), 391-409.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.
- Piney, C. (2015). *Transformation de l'activité d'encadrement de proximité : que fait le pilotage par la performance à la "proximité" des cadres ? : le cas d'une grande administration publique* (Thèse de Doctorat). Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris. Récupéré de <http://www.theses.fr/2015CNAM1022/document>
- Poley, Y. et Chadoin, M. (2017). La convergence organisationnelle : une posture d'intervention face aux mutations du travail. *52e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (p. 577-580). SELF.
- Popper, K. R. (1968). *The logic of scientific discovery*. New York : Harper & Row.
- Posca, J. (2013). *Qu'est-ce que la financiarisation de l'économie ?* Récupéré le 17 juin de <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/quest-ce-que-la-financiarisation-de-leconomie>
- Pueyo, V. et Zara-Meylan, V. (2012). Impacts d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière. *Activités*, 9(1).
- Rabardel, P. et Pastré, P. (2005). *Modèles du sujet pour la conception : dialectiques, activités, développement*. Toulouse : Octarès éditions.

- Raoni, R., François, D. et Adélaïde, N. (2012). La rotation et les stratégies collectives de préservation de la santé développées par des opérateurs d'une usine de boissons. *Activités*, 9(2).
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18.
- Reynaud, J.-D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Octarès Éditions.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu l'action collective et la régulation sociale* (3e éd.). Paris : Armand Colin.
- Reyre, G. (2007). *Evaluation du personnel : histoire d'une mal-posture*. Paris : L'Harmattan.
- Rocha, R. (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation* (Thèse de Doctorat). Université de Bordeaux, Bordeaux. Récupéré de <http://www.theses.fr/2014BORD0197/document>
- Rocha, R., Mollo, V. et Daniellou, F. (2017). Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : un outil pour développer un environnement capacitant. *Activités*, 14(2):
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 574-592.
- Rouleau, L. et Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.

- Roy, M. et Audet, M. (2002). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence. *Gestion*, 27(4), 43-49.
- Saillant, F. (1991). Les soins en péril : entre la nécessité et l'exclusion. *Recherches féministes*, 4(1), 11-29.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation* (4e éd.). Paris : Presses de Sciences Po.
- Salerno, S., Kolman, V., Livigni, L., Magrini, A., Bosco, M. G. et Talamanca, I. F. (2012). Women's working conditions in hospital cleaning: A case study. *Work*, 41(1), 4315-4319.
- Salerno, S., Livigni, L., Magrini, A. et Talamanca, I. F. (2012). Gender and ergonomics: a case study on the 'non-formal' work of women nurses. *Ergonomics*, 55(2), 140-146.
- Savall, H. et Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique : observer l'objet complexe*. Paris : Economica.
- Scarbrough, H. (1998). The Unmaking of Management? Change and Continuity in British Management in the 1990s. *Human Relations*, 51(6), 691-716.
- Schmitt, C., Fabbri, R. et Gallais, M. (2011). Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations. *Revue française de gestion*, 213(4), 157-169.
- Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques.
- Seidl, D., Balogun, J. et Jarzabkowski, P. (2006). Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique. Dans D. Golsorkhi (dir.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*. Paris : Vuibert.
- Six, F. (2002). De la prescription à la préparation du travail ; la dimensions sociale du travail. Exemple du travail des compagnons et de l'encadrement sur les chantiers du Bâtiment., *XXXVe Congrès de la SELF*. SELF. Récupéré de

<https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/01/congres-self-2002-aix-six-prescription-preparation-travail-batiment.pdf>

- Smith, A. (2009). *La richesse des nations*. Paris : Le Monde Flammarion.
- Snyder, N. et Glueck, W. F. (1980). How managers plan—the analysis of managers' activities. *Long Range Planning*, 13(1), 70-76.
- Soares, A. (1998). Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés. *Lien social et Politiques*, (40), 105-116.
- Soler, L. (2009). *Introduction à l'épistémologie*. Paris : Ellipses.
- St-Arnaud, Y. (1992). *Connaitre par l'action*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, É. et Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Québec : Éditions MultiMondes.
- Stansfeld, S. et Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443-462.
- Statistique Canada. (2010a). *Report on the demographic situation in Canada Ottawa* : Statistique Canada. Récupéré de www.statcan.gc.ca/pub/91-209-x/2011001/article/11511-eng.pdf
- Statistique Canada. (2010b). *Population projections for Canada, Provinces and Territories : 2009 to 2036 Ottawa* : Statistique Canada. Récupéré de www.statcan.gc.ca/pub/91-520-x/91-520-x2010001-fra.pdf
- Statistique Canada. (2011). *Les 20 professions les plus courantes chez les femmes âgées de 15 ans et plus et la proportion des femmes sur l'ensemble des effectifs, mai 2011* Statistique Canada Récupéré de www.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/assa/99-012-x/2011002/tbl/tbl02-fra.cfm
- Statistique Canada. (2015). *Estimations de la population du Canada : âge et sexe, 1er juillet 2015* : Statistique Canada. Récupéré de www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150929/dq150929b-fra.htm

- Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs: A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Time*. London : Macmillan.
- Suarez-Thomas, S. (2016). *Contre les Risques Psychosociaux : un dispositif de gestion "capacitant"* (Thèse de Doctorat). Université de Bordeaux, Bordeaux. Récupéré de <http://www.theses.fr/2016PAUU2002/document>
- Syed, I., Daly, T., Lowndes, R., Armstrong, P., Chadoin, M., Naidoo, V. et Rowell, C. (2014). How do care work hierarchies and task orientation impact care workers' experiences of occupational health and safety ? Case studies of LTC in Toronto. *Canadian Public Health Association*.
- Sznelwar, L. I. et Le Doaré, H. (2006). Alain Wisner : Le développement de l'ergonomie et de la pensée sur le « travailler ». *Travailler*, 15(1), 39-54.
- Tangirala, S. et Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taniguchi, H. (2006, 2006/03/01). Men's and Women's Volunteering: Gender Differences in the Effects of Employment and Family Characteristics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 83-101.
- Taylor, F. W. (2004). *The Principles of Scientific Management* C. E. Nichols (Ed.). Récupéré de <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html>
- Teiger, C., Barbaroux, L., David, M., Duraffourg, J., Galisson, M.-T., Laville, A. et Thareaut, L. (2006). Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963 - 1973). *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8(2).
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461.
- Thiétart, R. A. (2012). *Le management* (13e éd.). Paris : Presses universitaires de France.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Paris : Dunod.

- Tremblay, D.-G. et Yagoubi, A. (2018). Nouvelles formes d'organisation et de collaboration à l'ère de l'économie numérique. *Revue Interventions économiques*, (60). Récupéré de <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/4951>
- Van Belleghem, L. (2014). Perspectives pour une stratégie de diversification des pratiques en ergonomie. *Diversité des interventions, diversité des populations : quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie ? Actes du 45e congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie, Montréal, 7 au 9 octobre* (p. 1-7).
- Van Belleghem, L. (2016a). Eliciting activity: a method of analysis at the service of discussion. *Le travail humain*, 79(3), 285-305.
- Van Belleghem, L. (2016b). La convocation de l'activité : une méthode d'analyse au service de la discussion. *Le Travail Humain*, 79(3), 285-306.
- Van Belleghem, L., De Gasparo, S. et Gaillard, I. (2013). Le développement de la dimension psychosociale au travail. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 47-60). Paris : Presses Universitaires de France.
- Vanzant Stern, T. (2017). *Lean and agile project management : how to make any project better, faster, and more cost effective*. Boca Raton, FL : CRC Press.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K. et Fortin, É. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST) : sommaire*. Montréal : Institut national de santé publique, Institut de la statistique, IRSST.
- Vinck, D. (2000). Approches sociologiques de la cognition et prise en compte des objets intermédiaires. *Cours à la septième École d'été de l'ARCo*.
- Vogler, E. et Rouzies, A. (2006). Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie. Dans D. Golsorkhi (dir.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*. (p. 109-128). Paris : Vuibert.
- Von Glaserfeld, E. (1990). An exposition of constructivism : why some like it radical. Dans R. B. Davis, C. A. Maher et N. Noddings (dir.), *Monographs of the Journal for Research in Mathematics Education* (p. 19-29). Reston : National Council of Teacher of Mathematics.

- Weber, M. (1995). *Économie et société*. Paris : Pocket.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd éd.). Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- White, N. et Bray, M. (2003). The Changing Role of Nursing Unit Managers: A Case of Work Intensification? *Labour & Industry*, 14(2), 1-19.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2007, 2007/10/01). Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Wisner, A. (1996). Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse : Octarès Éditions.
- Woodward, J. (1980). *Industrial organization theory and practice* (2e éd.). Don Mills : Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods* (3e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. Paris : L'Harmattan.
- Zittel, B. et Biquand, S. (2017). Accord de branche : les enjeux d'une convergence paritaire. *52e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (p. 581-584). SELF.