

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PRENDRE SOIN DES HUMAINS UNE ORGANISATION À LA FOIS : EXPLORATION DE LA
PERMACULTURE À TRAVERS UNE RECHERCHE-ACTION COLLABORATIVE EN ÉCONOMIE SOCIALE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MYLÈNE PINARD-L'ABBÉE

JUIN 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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.04-2020). 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

Si mon nom est seul à apparaître sur ce document, ce dernier n'aurait pas pu voir le jour sans un bon nombre de personnes qui m'ont accompagné de près ou de loin dans cette aventure. Je tiens ici à rendre visible, même si ce n'est que de façon incomplète, leurs contributions !

D'abord, je souhaite remercier les personnes de l'organisation partenaire qui ont si chaleureusement accepté de collaborer à cette recherche. Sans vous, cette recherche n'existerait tout simplement pas. Vous avez accepté de vous engager dans une recherche aux retombées incertaines. Quant à moi, au-delà de ce mémoire, je garde un heureux souvenir de cette expérience humaine avant tout. J'ai apprécié chacun de nos échanges. Vous m'avez marquée par votre enthousiasme et surtout par votre engagement envers la mission environnementale promue par votre organisation. J'espère, par ce mémoire, avoir été à la hauteur de nos rencontres.

La rédaction d'un mémoire n'est jamais facile, du moins c'est ce que j'ai cru comprendre ! Cependant, les dernières années de pandémie ont apporté leurs lots de défis et d'épreuves. Je me sens privilégiée d'avoir fait partie de la superbe communauté de l'Équipe de recherche en gestion des entreprises sociale et collective (GESC). Si la pandémie a allongé mon parcours universitaire, elle m'a aussi permis d'échanger plus longtemps avec des personnes humaines toutes extraordinaires ! Vous avez contribué à bon nombre de réflexions qui ont nourri ce mémoire ! En plus, vous avez été là avec votre bienveillance, comme une deuxième famille, au gré des vagues de la pandémie. Merci aux géniales professeures du GESC : Annie, Marie, Maude, Sonia et Valérie. Vous êtes toutes des femmes inspirantes, tant par vos recherches, votre engagement et surtout votre humanité ! Encore une fois, je me sens choyée de vous avoir croisées sur mon parcours. Continuez de transmettre vos savoirs et surtout votre passion ! Vous êtes formidables !

À Valérie Michaud, ma directrice de recherche, les mots me manquent pour te remercier ! Je suis tellement heureuse d'avoir fait ta rencontre ! Pour plonger dans l'incertitude d'un projet de recherche comme celui de ce mémoire, j'avais besoin d'une Valérie ! À l'écoute, prête à sortir de tes zones de confort pour m'accompagner dans l'exploration d'un sujet émergent et d'un design de recherche non décrit dans les livres. Tu m'as donné la confiance nécessaire pour aller au bout de ce projet, car je savais qu'en cas de doutes ou d'obstacles, tu serais là pour m'aider à y faire face. À travers la tempête

pandémique (ou plutôt les ondes de tempête), ton approche bienveillante et empathique m'a permis de garder le cap sans compromettre ma santé mentale ni même ma passion pour mon sujet ! Je garderai toujours un magnifique souvenir de nos collaborations dans les divers projets ! Merci mon amie.

Un merci à toute l'équipe de Thèsez-vous ? et à sa grande communauté ! Si ces pages se sont écrites, c'est en partie grâce à votre soutien ! Ce mémoire aura pris probablement plus de 1 000 « tomates » (unité de mesure correspondant à des blocs de 50 minutes de rédaction). Avec votre aide, vos trucs et astuces et surtout votre présence, j'ai su garder la motivation et me concentrer à la tâche : une tomate à la fois ! Un merci spécial à mes collègues de rédaction virtuelle qui m'ont sortie de la solitude de mon salon dans les premiers temps de la pandémie et encore ! Vous êtes devenues de véritables amies !

Ce projet n'aurait jamais vu le jour sans avoir croisé le chemin de l'incroyable projet Hectare Urbain (HEC). Merci Karine et tous les gens extraordinaires gravitant autour de ce projet d'avoir semé en moi cette passion de la permaculture. Graham Calder et toute l'équipe de P3 Permaculture, j'espère être à la hauteur de vos enseignements ! Je veux aussi souligner l'apport d'un collectif de personnes qui a rêvé et réfléchi avec moi à ce que la permaculture pouvait amener pour les organisations. Notre projet initial ne s'est pas concrétisé, mais je souhaite humblement que ce mémoire contribue à ces réflexions.

Je me dois de remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), l'ESG-UQAM, le pôle UQAM du Centre de recherche en innovations sociales (CRISES) et la Fondation CRHA pour avoir contribué financièrement, par l'entremise de bourses, à la réalisation de ce mémoire.

Je garde les remerciements de la fin pour mes amours de ma vie. Je n'aurais pas pu consacrer toutes les heures nécessaires à ce mémoire sans le soutien infaillible de mon amoureux. Merci, mon amour, de ne jamais avoir remis en doute mon projet de réaliser une maîtrise. Tu ne m'as jamais mis de pression (à part à la blague... du moins je l'espère...) pour que je finisse « ENFIN » mon mémoire, et ce, malgré les impacts sur notre vie familiale ! Je remercie mes filles pour avoir partagé leur mère avec son ordinateur, d'avoir fait elles-mêmes leur sandwich pendant que j'étais en rencontre *Zoom* sur l'heure du midi et de m'avoir encouragée à performer pendant mes retraites de rédaction (« Maman, combien de pages as-tu écrites en fin de semaine ? » ; « Maman, il faut que tu travailles même la nuit, comme ça, tu vas finir plus vite et tu n'auras plus à partir pour une autre retraite ! »). Enfin, merci à ma propre mère d'avoir pris le relais à maintes reprises pendant mes travaux de sessions pour s'occuper de ses petites-filles adorées !

DÉDICACE

À mes filles, Noémie et Magalie.
Je rêve pour vous d'un monde où l'on
prendra soin de tous les humains et de la terre.

AVANT-PROPOS

Vous le verrez, mon mémoire s’amorcera sur le constat plutôt sombre d’une réalité, une souffrance humaine grandissante dans bon nombre d’organisations. C’est d’ailleurs avec le but candide d’améliorer, à mon échelle, le bien-être des humains dans les organisations que j’ai entamé il y a plusieurs années un retour aux études. En parallèle, j’y ai découvert la permaculture. J’ai voulu développer mes connaissances sur ce sujet en suivant diverses formations, dont un certificat en design en permaculture (PDC)¹. J’ai eu la chance d’expérimenter cette approche dans divers projets collectifs. Maintenant, ce mémoire en réponse à une première intuition : l’approche de la permaculture offre la possibilité d’explorer le monde des organisations autrement, dans la transformation que celles-ci peuvent entreprendre.

J-K Gibson-Graham (2003) nous conjure(nt) à poursuivre l’inventivité, en tant que théoricienne et théoricien, et à décrire non pas le monde de manière critique pour en faire ressortir ce qu’il ne devrait pas être, mais plutôt avec enthousiasme. J’espère que vous lirez l’enthousiasme que j’ai vécu tout au long de ce parcours : l’enthousiasme de la découverte de connaissances, d’une organisation et surtout de l’enthousiasme des rencontres humaines.

La situation est dramatique : nos écosystèmes naturels et humains se dégradent à un rythme effréné.

Ne soyons pas aveuglé.e.s par ce constat.

Devant, l’espoir.

La beauté et la richesse d’un grand champ des possibles s’étendent à perte de vue.

À nous maintenant de le cultiver,

De le récolter,

Et d’enfin ressemer un monde meilleur.

¹ Le certificat de design en permaculture ou *permaculture design certificate* (PDC) est une formation s’étalant sur plus de 72 heures (minimum) reconnue mondialement. Les PDC certifiés s’appuient sur la structure de formation créée par Bill Mollison, co-fondateur de la permaculture.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iv
AVANT-PROPOS.....	v
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xiii
RÉSUMÉ.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	6
1.1 L'approche « classique » de la GRH et de la fonction RH.....	6
1.2 Écueils de la gestion managériale et de la GRH	6
1.2.1 La déshumanisation du travail.....	7
1.2.2 La perte de sens du travail.....	8
1.2.3 La souffrance au travail.....	10
1.2.4 Regard critique sur l'expression GRH et les pratiques en GRH.....	11
1.2.5 De la GRH à la gestion du travail et de la considération de la personne humaine au travail.....	12
1.3 Gestion du travail dans les organisations de l'économie sociale.....	13
1.3.1 Définition de l'économie sociale.....	13
1.3.2 Similarités et spécificités de la gestion du travail dans les organisations de l'ÉS.....	14
1.3.3 Influences et impacts du système néolibéral	16
1.3.4 Cris d'alarme dans le secteur de l'ÉS et de ses secteurs périphériques	17
1.3.5 Des pistes de solution émergent	20
1.4 La permaculture	21
1.4.1 Définition générale de la permaculture.....	21
1.4.2 Champ de recherche émergent en gestion	23
1.4.3 Objectifs de recherche.....	27
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL	28
2.1 Le cadre philosophique de la permaculture	28
2.1.1 Prendre soin de la terre (É1).....	29
2.1.2 Prendre soin des gens (É2).....	30
2.1.3 Partage équitable (É3)	32

2.1.4	Des règles d'éthique fortement interreliées	33
2.2	La permaculture comme méthodologie de design	34
2.2.1	L'organisation en tant que « site »	35
2.3	Les principes conceptuels de design	36
2.3.1	Principe 1 — Observer et interagir (P1).....	38
2.3.1.1	Outils conceptuels et pratiques d'observation.....	41
2.3.1.1.1	Analyse par zones	41
2.3.1.1.2	Analyse par secteurs.....	42
2.3.1.1.3	Analyse fonctionnelle	43
2.3.1.1.4	La force combinée de ces trois outils conceptuels et pratiques d'observation	45
2.3.2	Principe 2 — Capter et conserver l'énergie (P2).....	45
2.3.3	Principe 3 — Obtenir une production (P3)	47
2.3.4	Principe 4 — Appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction (P4).....	49
2.3.5	Principe 5 — Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables (P5)	50
2.3.6	Principe 6 — Ne produire aucun déchet (P6)	51
2.3.7	Principe 7 — La conception, des motifs aux détails (P7)	53
2.3.8	Principe 8 — Intégrer au lieu de ségréguer	54
2.3.9	Principe 9 — Utiliser des solutions lentes et à petite échelle	56
2.3.10	Principe 10 — Se servir de la diversité et la valoriser	57
2.3.11	Principe 11 — Utiliser les bordures et valoriser les marges	59
2.3.12	Principe 12 — Utiliser le changement et y réagir, de manière créative (Holmgren, s. d., p. 25)	60
2.3.13	« Le problème est la solution »	62
2.4	Apprivoiser l'approche de la permaculture dans l'action	63
CHAPITRE 3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		64
3.1	L'approche permaculturelle comme démarche de recherche	64
3.1.1	La permaculture appliquée à la méthodologie de recherche.....	65
3.1.2	Le design de recherche inspiré par l'approche de la permaculture	65
3.1.3	La recherche-action collaborative	66
3.2	Étapes de la recherche partenariale	67
3.2.1	Critères de de sélection pour la mise en place d'un partenariat de recherche	69
3.2.2	Élaboration du projet de recherche et mise en place de dispositifs de gouvernance du processus.....	71
3.2.2.1	Rôles et implication de chacune des parties prenantes	72
3.2.3	Cosituation de la recherche	73
3.2.4	Coopération, activités réflexives et collecte, exploitation et analyse de données	74
3.2.5	Coproduction et validation des résultats de recherche et valorisation	75
3.3	Technique de collecte de données	75
3.3.1	Analyse de documents et données secondaires.....	76
3.3.2	Entretiens semi-dirigés	77
3.3.3	Observations	78
3.3.3.1	Échantillon	79
3.3.3.2	Déroulement technique des observations	80
3.3.3.3	Forces et limites (fiabilité des données) - Observation	81

3.3.4	Journal de bord	82
3.3.5	Instruments de collecte	83
3.4	Analyse de données	83
3.5	Critères de qualité.....	85
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION PARTENAIRE ET DE LA DÉMARCHE RÉFLEXIVE		88
4.1	Présentation de l'organisation partenaire	88
4.2	Présentation de la démarche réflexive	91
4.2.1	Activité <i>Fleurs de tâches et responsabilités</i> (réunion 16 septembre 2020 - AM)	92
4.2.2	Activité <i>Pipeline de projets</i> (16 septembre 2020 - PM)	93
4.2.3	Activité du <i>Cycle annuel</i> (8 octobre 2020)	94
4.2.4	Activité « <i>Le problème est la solution</i> » (8 octobre 2020)	95
4.2.5	Transition des réflexions sur la gestion du travail vers celles sur l'offre de service.....	96
4.2.6	Activité du <i>Tableau de l'offre de service</i> (26 octobre, 2 et 9 novembre 2020)	97
4.2.7	Activité des <i>Post-its</i> (9 novembre 2020).....	98
4.2.8	Activité la <i>mind map collaborative des chantiers</i> (24 novembre 2020)	99
4.2.9	Activité <i>Tableau des priorités</i> (4 décembre 2020).....	100
4.2.10	Activités <i>Soumission de l'offre de services éducatifs</i> (4, 17 décembre et 11 janvier 2021)	100
4.2.11	Activité de <i>post-mortem</i> (6 mai 2021).....	101
CHAPITRE 5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		103
5.1	Cas 1. Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour.....	104
5.1.1	Vignette – L'analyse de la charge de travail liée à l'élaboration de la soumission.....	105
5.1.2	Vignette – Une démarche inspirée de la maxime « le problème est la solution »	109
5.1.2.1	Tensions (problèmes)	109
5.1.2.1.1	Organisation du travail et charge de travail	110
5.1.2.1.2	Création de sens autour de l'activité.....	115
5.1.2.2	Solutions	118
5.1.3	Vignette – Évaluation d'une activité : la ruchette d'observation	124
5.1.4	Vignette – Des apprentissages vers le design d'une activité.....	128
5.1.5	Vignette – Pour aller plus loin : les opportunités en bordure	131
5.1.6	Conclusion du cas.....	134
5.2	Cas 2. Réserve d'énergie – les pots de miel	134
5.2.1	Conclusion du cas.....	139
5.3	Cas 3. D'une clause de report de vacances...au bien-être des humains	140
5.3.1	Conclusion du cas.....	143
5.4	Regard rétrospectif et apprentissages des participantes	143
5.4.1	Réflexions sur le travail accompli, l'énergie requise et le choix du moment opportun	144
5.4.2	Coconstruction de sens.....	147
5.4.3	Apprentissages liés à la maxime permaculturelle « le problème est la solution ».....	150
5.4.4	Une démarche à travers laquelle se bâtit la confiance.....	154
5.4.5	Une démarche favorisant le plaisir et la satisfaction au travail.....	156
5.4.6	Apprentissages à propos des outils utilisés lors de la démarche	157

CHAPITRE 6 DISCUSSION	161
6.1 Principes de design de la permaculture appliqués à la gestion du travail.....	161
6.1.1 Traduction des principes conceptuels de design permaculturels	161
6.1.2 Interrelations et interactions des principes de permaculture entre eux	164
6.2 Moments propices à la mobilisation de l’approche de la permaculture et usages possibles	165
6.2.1 Moments propices pour l’utilisation des principes de permaculture en gestion du travail.....	165
6.2.2 Lors de la conception d’une politique de gestion du travail.....	167
6.2.3 Développement d’une offre de service en veillant au bien-être des humains	167
6.3 Apports possibles d’une approche permaculturelle dans le domaine de la gestion du travail.....	168
6.3.1 De la déshumanisation du travail vers la prise en compte de la personne humaine au travail	168
6.3.2 De la perte de sens au travail à la coconstruction de sens.....	170
6.3.2.1 La création d’un collectif autour du travail.....	170
6.3.2.2 La reconnexion de l’acte du travail aux réalisations concrètes et spécifiques.....	170
6.3.2.3 Codéfinition des critères de qualité d’une activité ou d’un service	171
6.3.2.4 Importance des tâches dans la réalisation de la mission de l’organisation	172
6.3.2.5 La qualité valorisée	173
6.3.2.6 Des activités et services en cohérence avec une mission forte de sens.....	174
6.3.2.7 Les angles morts du sens au travail de ce mémoire	175
6.3.3 De la souffrance au travail vers le bien-être au travail.....	176
6.3.3.1 Penser la gestion du travail de façon intégrée pour le bien-être des gens.....	176
6.3.3.2 Reprendre le contrôle sur notre travail.....	177
6.3.3.3 La création d’une communauté bienveillante et le plaisir à travailler	178
6.4 Vers des organisations régénératives ?	179
CONCLUSION	180
ANNEXE A Description résumée des règles d’éthique et principes de design de la permaculture	184
ANNEXE B Modèle adapté de Desgagné <i>et al.</i> (2001).....	186
ANNEXE C Analyses fonctionnelles – élaboration de la recherche	187
PREMIÈRE ANALYSE FONCTIONNELLE.....	187
DEUXIÈME ANALYSE FONCTIONNELLE AVEC L’ÉQUIPE DE COORDINATION	189
ANNEXE D Certificat d’approbation éthique	190
ANNEXE E Avis final de conformité éthique	191
ANNEXE F Grille d’entrevue et déroulement	192
ANNEXE F Extrait d’un verbatim codé et son analyse.....	195
RÉFÉRENCES	196

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Liste des 12 principes de design	38
Figure 3.1 Étapes de la recherche	68
Figure 3.2 Schéma des comités observés.....	79
Figure 4.1 Ligne du temps de la démarche réflexive	92
Figure 4.2 Fleurs de tâches et responsabilités	92
Figure 4.3 Extrait activité Pipeline de projets	93
Figure 4.4 Activité <i>Cycle annuel</i>	95
Figure 4.5 Activité <i>le problème est la solution</i>	96
Figure 4.6 Extrait activité Tableau de l'offre de service	97
Figure 4.7 Activité des Post-its	98
Figure 4.8 Extrait activité <i>Mind map</i> collaborative des chantiers.....	99
Figure 4.9 Extrait activité <i>Tableau des priorités</i>	100
Figure 4.10 Extrait activités <i>Soumission de l'offre de services éducatifs</i>	101
Figure 4.11 Ligne du temps présentée lors de l'activité de <i>Post-mortem</i>	102
Figure 5.1 Ligne du temps : Soumission de l'offre de service	104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 Activités de collecte des données préliminaires	76
Tableau 3.2 Entretiens individuels préliminaires	77
Tableau 3.3 Activités d'observation	81
Tableau 3.4 Critères de validité de la recherche-action.....	86
Tableau 5.1 Traduction des principes vignette 5.1.1-A.....	107
Tableau 5.2 Traduction des principes vignette 5.1.1-B.....	108
Tableau 5.3 Traduction des principes vignette 5.1.2-A.....	111
Tableau 5.4 Traduction des principes vignette 5.1.2-B.....	112
Tableau 5.5 Traduction des principes vignette 5.1.2-C.....	114
Tableau 5.6 Traduction des principes vignette 5.1.2-D.....	115
Tableau 5.7 Traduction des principes vignette 5.1.2-E	116
Tableau 5.8 Traduction des principes vignette 5.1.2-F	117
Tableau 5.9 Traduction des principes vignette 5.1.2-G	119
Tableau 5.10 Traduction des principes vignette 5.1.2-H	119
Tableau 5.11 Traduction des principes vignette 5.1.2-I	120
Tableau 5.12 Traduction des principes vignette 5.1.2-J.....	120
Tableau 5.13 Traduction des principes vignette 5.1.2-K.....	122
Tableau 5.14 Traduction des principes vignette 5.1.2-L	123
Tableau 5.15 Traduction des principes vignette 5.1.3-A.....	125
Tableau 5.16 Traduction des principes vignette 5.1.3-B.....	126
Tableau 5.17 Traduction des principes vignette 5.1.3-C.....	127
Tableau 5.18 Traduction des principes vignette 5.1.4-A.....	128
Tableau 5.19 Traduction des principes vignette 5.1.4-B.....	130
Tableau 5.20 Traduction des principes vignette 5.1.4-C.....	131

Tableau 5.21 Traduction des principes vignette 5.1.5-A..... 132

Tableau 5.22 Traduction des principes vignette 5.1.5-B..... 133

Tableau 5.23 Traduction des principes vignette 5.2-A..... 136

Tableau 5.24 Traduction des principes vignette 5.2-B..... 138

Tableau 5.25 Traduction des principes vignette 5.2-C..... 139

Tableau 5.26 Traduction des principes vignette 5.3-A..... 141

Tableau 5.27 Traduction des principes vignette 5.3-B..... 142

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CA	Conseil d'administration
DG	Directrice générale
ÉS	Économie sociale
GRH	Gestion des ressources humaines
OBNL	Organisme à but non lucratif
RH	Ressources humaines

RÉSUMÉ

Le constat apparaît brutal : de plus en plus de gens souffrent au travail et, malheureusement, ce phénomène rejoint aussi des organisations de l'économie sociale (ÉS). À travers ce mémoire, je m'intéresse à l'approche de la permaculture en tant que philosophie éthique et méthodologie de design comme voie transformatrice des organisations de l'ÉS. Au croisement de la permaculture et de la GRH, l'objectif de cette recherche est d'explorer la question suivante : l'approche de la permaculture peut-elle guider les choix d'une organisation pour assurer le bien-être des personnes qui la composent ? Et si oui, comment et quels en sont les apports ?

Ce mémoire s'appuie sur une démarche de recherche-action collaborative (Bonny, 2017) qui visait à accompagner les membres d'une coopérative de solidarité (Montréal, Québec) dans leur réflexion stratégique sur la GRH. Cette recherche s'est articulée principalement autour de l'observation participante de plus d'une quinzaine de rencontres de divers comités pendant plus de cinq mois. Ainsi, ce mémoire documente de façon théorique et empirique l'approche de la permaculture dans un contexte où l'on cherche à prendre soin des personnes travaillant au sein de l'organisation.

Les résultats, présentés sous forme de cas et de vignettes, démontrent comment l'approche de la permaculture et, en particulier, ses principes de design peuvent être traduits dans divers contextes qui mettent en scène des enjeux liés à la GRH. On y constate les moments propices à la mobilisation de cette approche et les avantages d'une vision holistique des problématiques rattachées à la GRH. Plus concrètement, ce mémoire identifie trois principaux apports de l'approche de la permaculture pour améliorer le bien-être au travail. Premièrement, la permaculture permet la prise en compte de la personne humaine au travail tout en offrant la possibilité d'agir sur les antécédents de la souffrance au travail (la déshumanisation et la perte de sens). Deuxièmement, l'approche de la permaculture favorise la coconstruction de sens au travail grâce à sa méthodologie de design et sa philosophie éthique promeut le bien-être au travail. Troisièmement, l'approche de la permaculture peut s'inscrire dans une démarche de transformation pour que les organisations deviennent régénératives sur le plan du bien-être au travail.

À travers les résultats, on pourra aussi voir certains défis de GRH qui peuvent se présenter au sein d'une coopérative de solidarité québécoise. Finalement, sur le plan social, un regard rétrospectif réalisé par les participantes principales de la démarche de recherche met en lumière un bagage considérable d'apprentissages accomplis en cours de recherche (tant sur leur écosystème organisationnel que sur la démarche de réflexion stratégique).

Mots clés : permaculture, gestion des ressources humaines, design, coopérative, recherche partenariale, recherche-action

ABSTRACT

The observation is brutal: more and more people are suffering at work and, unfortunately, this phenomenon also reaches organizations of the social economy (SE). Through this exploratory research, I mobilize the permaculture approach as an ethical philosophy and design methodology for the transformation of SE organizations. At the crossroads of permaculture and human resource management (HRM), the objective of this research is to explore the following question: can the permaculture approach guide the choices of an organization to ensure the well-being of the people who compose it? And if so, how and what are its contributions?

This master's thesis is based on a collaborative action-research process (Bonny, 2017) that aimed to assist members of solidarity cooperative (Montreal, Quebec) in their strategic thinking about HRM. This research was based primarily on participant observation of more than fifteen meetings of various committees over five months. This study thus documents both in theoretical and empirical ways the permaculture approach, in an organizational context where we seek to take care of the working people.

Presented in the form of cases and vignettes, the results demonstrate how the permaculture approach, and more specifically its design principles, can be translated into a variety of contexts that involve HRM issues. Results highlight when the approach can be mobilized and the benefits of a holistic view of HRM issues. More specifically, this dissertation identifies three main contributions of the permaculture approach to improving well-being at work. Firstly, permaculture enables the human person to be taken into account at work, while offering the possibility of acting on the antecedents of suffering at work (dehumanization and loss of meaning). Secondly, the permaculture approach favours the co-construction of meaning at work, thanks to its design methodology and ethical philosophy promoting well-being at work. Thirdly, the permaculture approach can be part of a transformation process to make organizations regenerative in terms of well-being at work.

Furthermore, and although this was not the primary goal, the results also allow seeing some HRM challenges that may arise within a Quebec solidarity cooperative. Finally, on the social level, a retrospective look by the main participants in the research process highlights learning accomplished during the research (both with regard to their organizational ecosystem and on the strategic thinking process).

Keywords : permaculture, human resource management, design, cooperative, partnership research, action research

INTRODUCTION

Vertige.

Crise.

Crise mondiale.

Crise environnementale.

Crise sociale.

Crise politique.

Crise financière.

Crise sanitaire.

C...

Crise.

Un pluriel qui se conjugue au singulier, celui d'une seule et même grande Crise.

Complexe.

Insurmontable seule.

Mon projet de recherche s'inscrit et s'écrit à travers la Crise mondiale « multidimensionnelle d'une ampleur inédite » (Battilana, 2020, p. 11) que nous traversons, tant collectivement qu'individuellement, chacune et chacun à notre façon. De toutes les possibilités qui sont soulevées dans cette Crise, c'est celle de la « gestion des ressources humaines » (GRH) dans les organisations qui a attiré mon attention, plus particulièrement dans les organisations de l'économie sociale (ÉS).

Derrière cette Crise se trouvent plusieurs rouages du système économique du capitalisme néolibéral qui détériorent nos milieux de travail de multiples façons (entre autres, Dujarier, 2015 ; Gaulejac, 2014 ; Petrella, 2007). Déshumanisation, perte de sens au travail, souffrance des travailleuses et travailleurs. Or, si ces phénomènes sont particulièrement présents dans les organisations privées capitalistes, des cris d'alarme résonnent aussi dans les milieux de l'économie sociale (ÉS) (ex. Combes-Joret et Lethielleux, 2018), associatifs (ex. Cottin-Marx, 2021) et communautaires (ex. Depelteau *et al.*, 2013). En effet, même ces organisations qui se veulent une alternative au modèle dominant et qui ont pour mission de répondre aux différentes facettes de la Crise peuvent être confrontées à la difficulté de prendre soin des humains qui y travaillent. Il est urgent de trouver des moyens de transformer ces milieux pour qu'ils puissent veiller au bien-être des humains qui y œuvrent. Le tout, en maintenant ou améliorant la capacité de ces organisations à réaliser leur mission socio-environnementale.

Pour y arriver, plusieurs avenues sont explorées par les chercheuses et chercheurs et les personnes praticiennes. La permaculture, à la fois philosophie éthique et méthodologie de design qui permet de

(re)créer des écosystèmes régénératifs adaptés aux êtres humains, suscite de plus en plus d'intérêt (Ferguson et Lovell, 2014). Champ de recherche émergent dans des disciplines associées à la gestion, plusieurs s'intéressent à l'approche de la permaculture dans une visée transformatrice des organisations pour faire face aux défis liés aux changements climatiques.

À partir de ce mémoire, j'explore, quant à moi, l'approche de la permaculture dans une optique de transformation des organisations de l'ÉS pour qu'elles deviennent (ou demeurent) des espaces régénératifs pour les humains qui les composent. À travers les bases théoriques et conceptuelles de la permaculture, je revisite différentes activités comprises dans la gestion des « ressources » humaines. Je les replace dans une perspective où la prise en compte de la personne humaine dans sa globalité et de son bien-être est un incontournable². Pour ce faire, j'ai réalisé une recherche-action collaborative en partenariat avec l'équipe d'une coopérative de solidarité montréalaise (Québec) du secteur de l'agriculture urbaine. Il ressort de l'analyse des données empiriques issues de cette recherche que la permaculture s'avère être une approche judicieuse pour veiller au bien-être des humains qui travaillent dans les organisations. Les principes de design proposés par David Holmgren (2002) semblent porteurs pour guider l'observation et l'analyse de situations liées à la gestion du travail (gestion des ressources humaines). L'approche de la permaculture offre un regard holistique sur des situations complexes vécues dans la gestion des organisations de l'ÉS. Elle peut aussi mener vers des solutions, parfois innovantes, qui prennent en compte le bien-être des personnes au travail.

Ce mémoire s'articule en six chapitres. Je développerai dans le premier chapitre les composantes de la problématique de laquelle découle ma question de recherche et les objectifs qui guident ce mémoire. Ainsi, après avoir présenté l'approche « classique » de la GRH et ses fonctions décrites dans plusieurs ouvrages s'adressant aux personnes praticiennes, j'exposerai les différents écueils de la GRH et leurs conséquences sur les humains au travail. Pour ce faire, je m'appuierai sur les critiques du système managérial relié au système économique du capitalisme néolibéral. Je tracerai le portrait de la notion de « souffrance au travail » en mettant d'abord la table sur ses deux antécédents majeurs, soit la

² L'objectif de ce mémoire est d'offrir une première vue d'ensemble sur les apports possibles de l'approche permaculturelle dans le domaine de la « GRH ». En permaculture, il y a un principe de design (qui sera expliqué au chapitre 2) qui rappelle l'importance de partir des « motifs » pour ensuite arriver aux « détails » (**la conception, des motifs aux détails - P7**). Ce mémoire s'intéresse aux « motifs » : quels sont les principaux constats qui émergent de l'exploration de l'approche de la permaculture dans une application en « GRH » ? Par la suite, d'autres recherches pourront avoir comme objet les « détails » (éléments plus précis) pour étoffer les connaissances sur ce sujet.

déshumanisation du travail et la perte de sens du travail. Je débattrai, par la suite, de l'expression « gestion des ressources humaines » et justifierai mon choix de la remplacer par la « gestion du travail et de la considération de la personne humaine au travail ». Je ferai ensuite état de la situation dans les organisations de l'économie sociale³ qui constituent une option face au système économique actuel, mais où les humains peuvent tout de même vivre de la souffrance au travail. En réponse à ces préoccupations, j'énumérerai différentes pistes de solution qui émergent dans la littérature et la pratique. J'introduirai, en présentant une recension d'écrits, le sujet de mon mémoire : l'approche de la permaculture dans le domaine de la gestion. À la fin de ce chapitre, je formulerai les objectifs de ce mémoire de recherche et je mettrai en avant la pertinence de ce sujet d'étude.

J'étayerai dans le deuxième chapitre les bases théoriques et conceptuelles de la permaculture qui seront nécessaires pour l'analyse des résultats. Les trois règles d'éthique (prendre soin de la terre, prendre soin des gens et partager équitablement), fondements de la philosophie éthique de la permaculture, seront présentées dans une première section. Leur interrelation sera par ailleurs démontrée. Ensuite, j'expliquerai en quoi la permaculture comme méthodologie de design peut permettre d'appréhender les systèmes complexes de façon holistique. Je décrirai, de manière théorique, différents concepts, dont la notion de « site », l'ensemble des 12 principes de design proposés par David Holmgren (2002) et la maxime « le problème est la solution ». Je fournirai, lorsque disponible, certaines traductions faites de ces principes dans leur utilisation dans le monde de la gestion.

Je ferai état, dans le troisième chapitre, de l'application de l'approche de la permaculture dans les réflexions menant aux décisions méthodologiques de cette recherche. Ensuite, j'expliquerai les fondements de la méthodologie de recherche choisie, soit une recherche-action collaborative, au sens entendu par Yves Bonny⁴ (2017), ainsi que le déroulement de chacune de ses phases. Selon la typologie d'Yves Bonny (2017), une recherche-action collaborative consiste en une « relation d'investigation conjointe centrée sur une dimension de la pratique » (p.27). Je développerai les bases conceptuelles de

³ Au Québec, il s'agit des organismes à but non lucratif qui ont une activité économique, l'ensemble des coopératives et des mutuelles.

⁴ Vous constaterez tout au long de ce mémoire que j'utilise le prénom suivi du nom de famille lorsque je me réfère directement à une autrice ou un auteur. J'ai fait ce choix pour rendre visible la diversité de personnes derrière ces références, en particulier les femmes invisibilisées par l'usage unique du nom de famille. Enfin, ce choix s'avère logique pour mettre en valeur les personnes humaines, dans leur unicité, qui sont à l'origine des idées et les paroles citées.

ce type particulier de recherche partenariale participative et je mettrai en lumière les éléments compris dans chaque étape de la démarche de recherche. À travers ce chapitre, je préciserai les méthodes de collecte et d'analyse de données et les critères de qualité qui m'ont guidée.

Je poursuivrai dans le quatrième chapitre avec un descriptif de l'organisation et de la démarche réflexive au cœur de la recherche. Dans ce chapitre, je tracerai un bref portrait de la coopérative de solidarité partenaire de cette recherche pour vous permettre, personnes lectrices de ce mémoire, de contextualiser les vignettes qui seront présentées dans les résultats⁵. La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à la narration succincte des différentes activités réflexives réalisées en cours de recherche qui ont fait office de « zones interprétatives » (Desgagné *et al.*, 2001) où nous avons réfléchi conjointement à leurs pratiques.

Dans le cinquième chapitre, il sera question de la présentation des résultats sous forme de trois cas distincts et de leurs vignettes, entrecoupées chacune d'une analyse permaculturelle. J'y présenterai, en outre, des éléments d'analyse ressortis de la rencontre post-mortem avec l'équipe de coordination. Le premier cas (Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour) abordera l'analyse permaculturelle des vignettes issues d'une démarche de réflexion autour d'une soumission pour une offre de service. À travers les multiples vignettes de ce cas, on arrive à la traduction des principes de design appliqués dans un contexte de gestion. Ce cas nous fait apprécier l'analyse holistique rendue possible par l'approche de la permaculture dans les différentes phases d'un design de projet et ses apports pour prendre soin des humains qui travaillent au sein de la coopérative. Le deuxième cas (Réserve d'énergie — les pots de miel) permettra d'explorer, grâce aux principes de design de la permaculture, l'interrelation entre l'approvisionnement et la charge de travail de l'équipe. Le troisième cas (D'une clause de report de vacances au bien-être des humains) offre une vue sur la pertinence de l'approche de la permaculture lorsque vient le temps de développer un outil de gestion du travail. Finalement, le regard rétrospectif et les apprentissages nommés par les participantes amènent des perspectives complémentaires d'analyse tant sur les apports de l'approche de la permaculture dans le domaine de la gestion, mais aussi sur la démarche réflexive entreprise dans le cadre de cette recherche.

⁵ Je souhaite préciser dès maintenant que bien qu'il s'agisse d'une coopérative de solidarité en agriculture urbaine, les participantes et participants à cette recherche étaient peu familières et familiers avec l'approche de la permaculture sociale. De plus, toutes les personnes participantes n'avaient jamais entendu parler de la possibilité d'appliquer cette approche dans le domaine de la gestion.

Dans le dernier chapitre, je mettrai en discussion ces résultats avec la littérature présentée au fil de la problématique et du cadre théorique et conceptuel. J’y discuterai de l’application des principes de design de la permaculture dans le domaine de la gestion du travail et des moments propices à cet usage. Ensuite, je traiterai des apports possibles de l’approche de la permaculture en gestion du travail, soit comment elle peut permettre d’agir sur les antécédents de la souffrance au travail (la déshumanisation et la perte de sens) et peut mener vers le bien-être au travail et la création de sens. J’aborderai enfin comment la permaculture semble prometteuse dans une démarche de transformation des organisations pour qu’elles deviennent régénératives.

Je conclurai en synthétisant les principales contributions, tant du point de vue de la recherche que sur le plan de la pratique, et des apports pour les personnes participantes et leur organisation. J’énoncerai par la suite les limites de cette recherche. À la lumière des apports de cette recherche et de ses angles morts, j’ouvrirai enfin sur de nouveaux questionnements qui mériteraient d’être étudiés dans le futur.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

1.1 L'approche « classique » de la GRH et de la fonction RH

La « gestion des ressources humaines » comporte plusieurs définitions. Cela dit, l'approche classique de la GRH, que l'on retrouve dans bon nombre d'ouvrages pour les gestionnaires et spécialistes de la fonction GRH, recoupe l'objectif proposé par Catherine Davister (2015) : « Dans l'approche classique, la gestion des ressources humaines (GRH) a pour objectif d'optimiser l'utilisation de la force travail — et, partant, le rendement — d'une entreprise » (p.288). Anne Bourhis et Denis Chênevert (2019) affirment, pour leur part, que « [l]'objectif principal de la gestion des ressources humaines est de contribuer à la performance organisationnelle afin d'en assurer la pérennité » (p.18). Cette autrice et cet auteur réfèrent ainsi à ce qu'elle et il nomment la « production de valeur ».

La fonction RH inclut l'ensemble des processus, des pratiques et des politiques liées au cycle d'emploi : la dotation (recrutement, sélection, accueil et intégration), la formation, le développement des compétences, la rémunération globale, l'évaluation du rendement, la gestion des carrières, la gestion de la santé et sécurité et le bien-être au travail, les rapports individuels et collectifs au travail et tout ce qui touche à l'organisation du travail (planification, conception des postes de travail, etc.) (Bourhis et Chênevert, 2019 ; Davister, 2015). Outre les objectifs fonctionnels, la GRH vise à atteindre, selon Tania Saba et Simon L. Dolan (2021), quatre objectifs organisationnels soit : « [a]ccroître la performance, la compétitivité, et la production au travail » ; « [a]ssurer le respect des lois et du cadre juridique, promouvoir des emplois durables » ; « [f]avoriser le respect de l'humain » (p.21).

1.2 Écueils de la gestion managériale et de la GRH

Les personnes qui s'inscrivent entre autres dans le courant des *Critical Management Studies* dénoncent le « management financiarisé et basé sur la mesure ». Ces personnes pourfendent la gestion managériale, dont découle l'approche classique de la GRH. Pour elles, ce type de gestion mène à la perte de sens du travail et à sa déshumanisation, soit à la « réduction de l'humain à un facteur de production » (Gomez, 2013. Dans : Taskin et Dietrich, 2016, p. 20).

En effet, l'approche classique de la GRH s'appuie sur l'idéologie du management et de la financiarisation (Gaulejac, 2014 ; Taskin et Dietrich, 2016). Elle est l'un des rouages au service du système économique

du capitalisme néolibéral. À cet égard, Vincent De Gaulejac (2014) affirme que « [s]ous une apparence objective, opératoire et pragmatique, l'idéologie de la gestion managériale traduit les activités humaines en indicateurs de performances, et ces performances en coûts ou en bénéfices » (p.22). « La personne est réduite au rang de ressource humaine » (Petrella, 2007, p. 66). Cette gestion managériale et l'approche classique de la GRH ont des conséquences sur les humains qui travaillent dans les organisations. Les phénomènes de déshumanisation et de perte de sens, générés par ces rouages, sont source d'une souffrance de plus en plus grande au travail comme il sera exposé dans la prochaine sous-section.

1.2.1 La déshumanisation du travail

L'un des effets du courant dominant actuel s'appuyant sur le capitalisme néolibéral est que la personne travailleuse a perdu son statut de « sujet social » et son travail « est devenu un objet » (Petrella, 2007, p. 67). La déshumanisation du travail se vit trop souvent dans les entreprises, mais elle est aussi ancrée dans le vocabulaire majoritairement utilisé pour parler de ces gens au travail dont voici une courte mise en relief.

Dans le système économique actuel, « [l]a ressource humaine devient un objet de connaissance et une préoccupation centrale de la gestion » (Gaulejac, 2014). On conçoit la personne tantôt comme facteur de l'entreprise et ressource (Dejours, 1995 ; Gaulejac, 2014) ou comme un actif (Bourhis et Chênevert, 2019). Les stratégies de mobilisation visent à « [...] investir pour obtenir les compétences dont [l'employeur] a besoin » (Saba et Dolan, 2021, p. 56). L'« humain actif » se gère à l'aide d'indicateurs de performance et financiers (Dujarier, 2017), il doit générer de la valeur, un bon retour sur investissement. Au mieux, l'entreprise investit dans son « capital humain » (Petrella, 2007, p. 66) pour y extraire plus de productivité. Au pis, l'humain est une dépense que l'on tente de réduire à sa plus petite valeur (moindre coût, externalisation, etc.).

La fonction RH est responsable de créer et gérer des processus qui veillent à l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacités (Bourhis et Chênevert, 2019) dans une culture du toujours plus. On fait l'« [...] inventaire des effectifs [...] » (Saba et Dolan, 2021, p. 54), car l'humain est ressource et son travail une marchandise (Petrella, 2007). On l'instrumentalise sur un « marché du travail » (Ferrerias, 2020, p. 42 ; Wright, 2017) où il s'achète, se vend, s'exploite, se gaspille et se jette. Marché, dit-on, régulé par des lois (l'offre et la demande, la concurrence, etc.). Ces « ressources humaines », on peut les exporter, les

manipuler ou les tabletter. Pour l'économiste, c'est une « variable d'ajustement face aux exigences du marché » (Gaulejac, 2014, p. 106). On crée des modèles pour moduler la main-d'œuvre dans l'entreprise, ce « [...] qui favorise la réactivité et l'adaptation [de l'organisation] aux cycles économiques [...] » (Saba et Dolan, 2021, p. 57).

Dans ces modèles axés sur la flexibilité exigée des travailleuses et des travailleurs, l'humain, tel une machine, est un corps au travail (Maximo, 2020, p. 149) ou un « instrument adapté aux besoins de l'entreprise » (Gaulejac, 2014, p. 254). La « ressource humaine » n'a ni voix ni identité sociale collective (Petrella, 2007). On cherchera à « [...] juguler les coûts et à stimuler la performance » (Saba et Dolan, 2021, p. 57). Quoi qu'on en dise, dans ce paradigme de « management financiarisé », si l'on se préoccupe de la santé et du bien-être de ce « corps au travail », ce n'est que pour éviter qu'il ne se brise et pour le rendre plus efficace à accomplir la mission. « [...] [V]eiller au bien-être des employés devient un objectif de gestion des ressources humaines ayant des répercussions directes sur la productivité de l'entreprise » (Saba et Dolan, 2021, p. 492). « Le droit de la ressource humaine à l'existence et au revenu dépend de sa performance, de sa rentabilité » (Petrella, 2007, p. 67).

1.2.2 La perte de sens du travail

Dans cette logique gestionnaire, le travail perd son sens pour les humains qui l'accomplissent. Selon Vincent de Gaulejac (2014), les éléments qui caractérisent le travail subissent actuellement une transformation majeure et bouleversent donc le sens même du travail. Ces éléments sont : l'acte du travail, la rémunération, l'appartenance à un collectif, une organisation qui dicte la place et la tâche de chaque individu travailleur et la valeur attribuée aux contributions de chacun (Gaulejac, 2014).

D'une part, on constate dans plusieurs organisations une perte de sens du travail, car « [l']acte de travail est de moins en moins connecté à la réalisation d'un produit concret ou d'un service spécifique » (Gaulejac, 2014, p. 122). On y découvre « [...] l'optimisation du travail abstrait par la mise en chiffres » (Dujarier, 2015, p. 172). On observe une dichotomie entre la performance attendue (la valeur calculée en indicateurs quantitatifs dans l'activité selon l'employeur) et les critères de qualité souhaités par les personnes qui connaissent et accomplissent le travail (Dujarier, 2015). Cet écart se voit particulièrement dans les entreprises qui offrent des services (par ex. : santé) où le « *reporting* » peut nuire de façon significative au temps accordé aux tâches principales (Dujarier, 2015 ; Taskin et Dietrich, 2016). L'acte de travail est aussi mis à mal lorsque les individus qui l'effectuent se doivent de renoncer aux « normes du

métier » (Dujarier, 2015) pour gagner en volume ou en réduction de coûts. Dans ce cas, Yves Clot (2015) parle même de qualité empêchée.

D'autre part, le sens du travail est malmené face aux inégalités qui s'intensifient dans le système capitaliste néolibéral. Ainsi, « [l]a rémunération n'est pas vraiment connectée à la qualité ou à la quantité du travail fourni » (Gaulejac, 2014, p. 122). À cet effet, les autrices du Manifeste Travail (Ferrerias *et al.*, 2020) révèlent ces inégalités qui sont particulièrement illustrées par l'exemple des travailleuses essentielles (les femmes étant surreprésentées dans cette catégorie). Elles ont tenu ce système et nos vies à bout de bras pendant la pandémie de la covid-19 et elles le font encore aujourd'hui. Pourtant, et bien que ces personnes accomplissent un métier dit « essentiel », leur rémunération et leurs conditions de travail n'ont, la plupart du temps, rien d'enviable. Bon nombre occupent un statut d'emploi atypique et majoritairement précaire (temps partiel, contractuel, autonome, sur appel, etc.) qui offre peu de protection sociale.

Le sentiment d'appartenance à un collectif, soit celui d'une communauté professionnelle, s'effrite. On remarque une individualisation du travail, car l'idéologie du management encourage la mise en compétition. « [L]e collectif de travail n'est plus porteur de liens stables » (Gaulejac, 2014, p. 122). Or, comme le rappelle Pierre-Yves Gomez (2013. Dans : Taskin et Dietrich, 2016) le travail « n'est jamais solitaire contrairement à la tâche » (p.92).

Même le rôle des organisations dans la définition de la place et de la tâche est bouleversé. Bon nombre d'organisations externalisaient déjà beaucoup de leurs postes (travailleuses et travailleurs autonomes ou d'agence, compagnies sous-traitantes, etc.). Depuis quelques années, on constate l'arrivée d'entreprises bâties selon le modèle de « capitalisme de plateforme » (*Uber* représente un excellent exemple) (Bazin, 2022). Ces entreprises s'appuient sur une constellation d'individus travailleurs autonomes « managés par des algorithmes » (Bazin, 2022, p. 41).

Ces éléments conduisent à l'invisibilisation du travail : « [c]e n'est plus le travail qui produit le profit, c'est le profit attendu qui gouverne le travail [...] » (Taskin et Dietrich, 2016, p. 116). Au-delà de ces enjeux qui mènent à une perte de sens du travail, plusieurs personnes élargissent la réflexion sur la pertinence de l'activité de production de biens ou de services dans laquelle leur travail s'inscrit. En effet, plusieurs contestent la finalité qui prône l'accroissement des « revenus...coûte que coûte...et faire du

chiffre à tout prix » (Dujarier, 2015, p. 176) aux dépens des gens (clients, usagers, services) ou de la nature.

1.2.3 La souffrance au travail

Ainsi, « [l]e sens du travail est mis en souffrance » (Gaulejac, 2014, p. 122), mais plus encore, le travail devient générateur de souffrance pour les personnes travailleuses. Les études et récits ne manquent pas pour décrire et analyser la détresse et la souffrance vécues par bon nombre de travailleuses et travailleurs à travers le monde, peu importe les secteurs d'activités. Par exemple, Yves Clot (2015) relate de nombreux drames au travail et l'augmentation des différentes pathologies du travail dans bon nombre de compagnies françaises dans l'après-crise financière de 2008. Au Québec, une enquête de l'Institut national de santé publique du Québec dresse un constat alarmant quant à « [...] l'ampleur de la détresse psychologique élevée liée au travail [...] » (INSPQ 2022, p. 40). D'après les résultats de cette étude, conduite en 2014-2015 auprès de la population québécoise (tous secteurs d'activité confondus), « [...] 19 % des travailleuses et 15 % des travailleurs de 15 ans ou plus travaillant au moins 15 heures par semaine en souffrent » (INSPQ 2022, p. 40). Les autrices et auteur de cette enquête déplorent que : « [...] parmi les travailleuses présentant un niveau élevé de détresse psychologique, 58 % estiment que leurs sentiments sont reliés complètement ou partiellement au travail, et chez les hommes cette proportion est de 65 % » (INSPQ 2022, p. 40). Plus préoccupant encore, l'enquête met en évidence qu'une « proportion de travailleurs et de travailleuses [affichent] un niveau très élevé de détresse psychologique lié au travail [...] » (2,4 % chez les hommes et 3,6 % chez les femmes) (INSPQ 2022, p. 40).

Danièle Linhart (2012) rappelle que les pénibilités au travail, soit les difficultés que les travailleuses et travailleurs ne sont pas en mesure de maîtriser, ont toujours existé. Or, démontre-t-elle, « la thématique des pénibilités monte en puissance et entre en résonance avec le thème omniprésent de la souffrance au travail » (Linhart, 2012, p. 215). Ces pénibilités ne sont pas étrangères à la déshumanisation et à la perte de sens du travail.

Dominique Lhuillier (2009) identifie différentes pathologies du travail soit : l'activité « emballée » ou celle « empêchée » qui mènent toutes deux au surtravail ou au sous-emploi ; la solitude et l'équivocité du travail ; la maltraitance et la violence. Dans leurs travaux, Christina Maslach et Michael P. Leiter (2011) établissent le lien entre diverses composantes de l'idéologie gestionnaire et l'épuisement professionnel (*burnout*). Ces composantes sont notamment : l'intensification du travail, l'augmentation du temps

requis pour l'accomplir et sa complexification ; le manque de contrôle sur notre travail ; la rémunération insuffisante ; la perte de plaisir à travailler ; et l'éclatement de la communauté en faveur de l'individualisation du travail.

Ces éléments mettent en évidence que les gens qui exécutent le travail peuvent devenir des victimes de la « maladie de la gestion » (Gaulejac, 2014). Quant au stress, l'un des précurseurs de souffrance au travail, il « n'est pas principalement la conséquence d'une crise, d'une situation passagère ou d'une mauvaise conjoncture » (Gaulejac, 2014, p. 182). Il est plutôt le résultat « du fonctionnement même de l'entreprise » (Gaulejac, 2014, p. 182).

La souffrance au travail n'est pas banale. Angelo Soares (2014) dénonce le rôle que peut jouer le travail dans les idéations suicidaires qui se concrétisent parfois par l'acte ultime du suicide : « [n]ous croyons que c'est dans la nature même de nos organisations liquides d'aujourd'hui, avec la surcharge de travail, l'effritement de la coopération dans les équipes, d'enfanter beaucoup de suicides » (p.41). Il tempère que ce ne sont pas toutes les organisations qui engendrent cette souffrance au travail, mais pour les autres, il les qualifie de « nature organisationnelle meurtrière » (Soares, 2014, p. 41). Il conclut en nous invitant à « [...] transformer nos organisations, pour que "aimer et travailler" puissent coexister dans un certain équilibre, moins fragile, que ce que nous avons aujourd'hui » (Soares, 2014, p. 42).

1.2.4 Regard critique sur l'expression GRH et les pratiques en GRH

Ce résumé des écueils de la gestion managériale nous invite à une remise en question des pratiques du courant dominant en GRH et même de l'expression « gestion des ressources humaines ». Vincent de Gaulejac (2014) invite à « [...] opérer une "révolution épistémologique", c'est-à-dire une remise en question radicale des façons de penser l'entreprise » (p.106). Il appelle à « penser la gestion autrement en la réinscrivant dans une préoccupation anthropologique; une gestion humaine des ressources plutôt qu'une gestion des ressources humaines » (Gaulejac, 2014, p. 107).

À travers les écrits rassemblés autour du Manifeste Travail (Ferrerias *et al.*, 2020), on traite de l'importance « de replacer l'humain au cœur de notre système économique et social et de reconnaître les contributions de chacune et chacun d'entre nous au travail » (p.18). Les autrices militent pour que les « humains au travail » ne soient pas « [...] réduits à des "ressources" » (Ferrerias *et al.*, 2020, p. 28). Isabelle Ferrerias (2020) propose de leur redonner de l'importance en utilisant l'expression

« investisseurs et investisseuses en travail ». Pour elle, « l'expérience de travail est un investissement dans le sens où le-la travailleur-euse investit sa personne, son intelligence dans sa fonction, ses émotions et le soin qu'elle ou il accorde à ses collègues ou à autrui au travers de la mission qui lui est confiée » (Ferrerias, 2020, p. 43). Elle va jusqu'à dire que « [l]e-la travailleur-euse investit jusqu'à sa santé mentale et physique » (Ferrerias, 2020, p. 43). Si cette expression est intéressante pour les éléments qu'elle promeut, elle reste tout de même collée sur le langage économiste et une dérive de l'interprétation aux dépens des personnes travailleuses est probable.

Quant à Laurent Taskin et Anne Dietrich (2016), tous deux rappellent l'importance que le management soit humain et non pas un « optimisateur des ressources ». Le travail « [...] s'exprime et se manifeste de manière objective [...], mais aussi subjective [...] et de manière collective [...] » (Taskin et Dietrich, 2016, p. 20). L'objet principal du « management humain » devrait être le travail (Taskin et Dietrich, 2016). Cette perspective amène à considérer à la fois l'organisation, l'activité accomplie ET les humains au travail.

1.2.5 De la GRH à la gestion du travail et de la considération de la personne humaine au travail

Pour ma part, j'ai décidé dans le cadre de la rédaction de ce mémoire de parler de « gestion du travail » et de la prise en compte de la personne humaine au travail. À l'instar de Laurent Taskin et Anne Dietrich (2016), je sous-entends que cette personne humaine est : « profondément sociale » ; qu'elle « promeut des solidarités dans le travail » ; qu'elle « cherche la réalisation de soi » ; qu'elle « exprime ses capacités et ses choix » ; et qu'elle « dispose d'une autonomie » (Taskin et Dietrich, 2016, p. 28)⁶.

Par ailleurs, si mon mémoire s'intéresse aux différentes activités « classiques » de la fonction GRH, je les replace dans un contexte où elles doivent prendre en compte l'humain comme étant « bienveillant et capable de réflexivité » (Taskin et Dietrich, 2016, p. 38). J'aborde aussi ces activités (incluant la mise en place de processus, outils de gestion et politiques) comme des outils de facilitation du travail et de création de sens au travail plutôt que de contrôle (Maisonnasse *et al.*, 2019). Enfin, dans ce mémoire, je considère que les organisations forment des lieux où la dignité humaine doit être prônée et (re)construite. J'é mets le postulat qu'il faut promouvoir les finalités humaine et sociale des organisations (Gaulejac, 2014).

⁶ Par souci de transparence, ce n'est pas un langage que j'ai utilisé tout au long de ma recherche. Il s'agit d'un véritable défi de sortir des automatismes acquis, d'autant plus que les réponses alternatives ne font pas consensus et demandent aussi réflexion.

1.3 Gestion du travail dans les organisations de l'économie sociale

Certaines autrices et auteurs estiment que ça ne devrait plus faire débat : le système capitaliste néolibéral détruit autant les humains que l'ensemble du vivant mais aussi du non-vivant (Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019 ; Parker *et al.*, 2018 ; Petrella, 2007 ; Wright, 2017). Les autrices du Manifeste Travail nous exhortent à « construire une société plus démocratique, plus juste et plus verte » au moyen d'un « effort collectif impliquant aussi bien les autorités publiques, les entreprises, les associations, et la communauté scientifique, que nous tous et toutes en tant que citoyen-ne-s » (Ferrerias *et al.*, 2020, p. 13). Démocratiser, démarchandiser et dépolluer le travail, tels sont les mots d'ordre pour y arriver selon elles. À cet effet, elles affirment que les coopératives et les entreprises sociales nous montrent la voie grâce à leur poursuite d'un double ou triple objectif (financier, social et/ou environnemental) (Ferrerias *et al.*, 2020).

Ainsi, les organisations de l'économie sociale (ÉS) peuvent, par leur mission sociale centrale à leurs activités et leur mode de gouvernance distinct, constituer une solution au système économique dominant (Bouchard, 2006 ; Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019 ; Ferrerias *et al.*, 2020 ; Lacan, 2021). Or, si les organisations de l'ÉS semblent toutes indiquées pour penser le monde autrement et faire face à la crise, elles n'évoluent pas en vase clos et ne sont pas garantes de bien-être au travail.

Dans la section qui suit, je définirai l'économie sociale. Je poursuivrai en énonçant les similitudes et divergences, sous l'angle de la gestion du travail, entre les organisations de l'ÉS et les entreprises dites privées capitalistes. Il sera aussi question des influences et des impacts délétères du système dominant capitaliste néolibéral sur cette gestion du travail et sur les humains qui œuvrent au sein des organisations de l'ÉS. J'esquisserai finalement des pistes de solutions qui émergent pour que nos milieux de travail deviennent sains pour les humains.

1.3.1 Définition de l'économie sociale

Tout d'abord, compte tenu des différentes typologies et définitions qui entourent l'ÉS et plus largement la nébuleuse des entreprises sociales à travers le monde (Defourny et Nyssens, 2017), je précise que j'utiliserai la définition institutionnalisée de l'ÉS au Québec⁷. Au Québec, l'ÉS inclut l'ensemble des coopératives (coops), les associations dotées de la personnalité juridique (organismes à but non lucratif

⁷ Définition inscrite dans la *Loi sur l'économie sociale (Loi sur l'économie sociale. RLRQ, c. E-1.1.1)*

— OBNL) et les mutuelles (*Loi sur l'économie sociale*. RLRQ, c. E-1.1.1). La *Loi sur l'économie sociale* stipule que pour être considérée comme faisant partie de l'économie sociale, une entreprise doit respecter tous les critères suivants : avoir une activité économique à finalité sociale ; « répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité » ; avoir une autonomie décisionnelle face à l'État ; avoir « une gouvernance démocratique par [s] es membres » ; aspirer « à une viabilité économique » (*Loi sur l'économie sociale*. RLRQ, c. E-1.1.1, art.3). De plus, « la distribution des surplus générés par ses activités » est soit interdite ou réglementée⁸ (*Loi sur l'économie sociale*. RLRQ, c. E-1.1.1, art.3). Enfin, « en cas de dissolution, le reliquat de ses biens » est réinvesti dans une autre organisation aux objectifs semblables (*Loi sur l'économie sociale*. RLRQ, c. E-1.1.1, art.3).

Au Québec l'ÉS est loin d'être marginale. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2019), en 2016, c'est plus de 47 G\$ de revenus qui ont été générés par l'ensemble des plus de 11 000 organisations de l'ÉS (OBNL, coops et mutuelles). Dans le domaine du travail, ces organisations sont réparties dans plus de 27 secteurs d'activités (CSMO-ÉSAC, 2018). Elles ont embauché en 2016 près de 220 000 personnes (62 % temps plein, 23 % temps partiel, 15 % saisonnier) et ont bénéficié de la contribution de 269 000 bénévoles (Institut de la statistique du Québec, 2019).

1.3.2 Similarités et spécificités de la gestion du travail dans les organisations de l'ÉS

Les organisations de l'ÉS comportent certaines similitudes avec les entreprises privées capitalistes (Davister, 2015). Elles doivent effectuer l'ensemble des activités de gestion du travail : gestion de la dotation ; de la rémunération globale ; du développement des compétences ; de la santé-sécurité et bien-être ; des lois du travail ; de l'organisation du travail ; etc. Ces activités seront plus ou moins formalisées d'une organisation à l'autre selon diverses caractéristiques : la grandeur de l'organisation ; le secteur d'activité ; les spécificités de leurs collaborateurs ; et leurs croyances ou valeurs (Everaere, 2011). Malgré ces similitudes, on identifie d'importantes spécificités dans les organisations de l'ÉS qui doivent être prises en compte. Ces spécificités sont, notamment, des catégories de personnes travailleuses, des valeurs militantes promues et des tensions entre les impératifs économiques et la finalité sociale de l'organisation (Davister, 2015).

⁸ Les règles applicables « prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise » (*Loi sur l'économie sociale*. RLRQ, c. E-1.1.1, art.3).

Tout d'abord, on retrouve dans plusieurs organisations de l'ÉS plusieurs catégories de personnes travailleuses (salarisées, autonomes, bénévoles et personnes en insertion socioprofessionnelle) (Davister, 2015). Il s'agit d'une différence importante puisque dans les entreprises privées capitalistes, on est plus souvent limité aux catégories de personnes salariées et autonomes. Les personnes bénévoles ont une présence considérable dans de nombreuses organisations de l'ÉS. Elles y occupent tant des postes d'administration qu'opérationnels⁹ (Davister, 2015). Certaines coopératives (coopératives de travail¹⁰ et coopératives de solidarité¹¹) ont aussi des personnes au statut particulier de « membre travailleur » qui occupent un double rôle (sociétaire et individu au travail). Le membre travailleur est non seulement impliqué comme personne travaillant pour la coopérative, mais il prend part à sa gouvernance (par sa participation aux assemblées générales ou extraordinaires ou par son élection au sein du CA) et peut réaliser du profit sur les activités (dans le cas des coops de travail à but lucratif, vu la possibilité de ristournes en fonction du nombre d'heures de travail réalisées) (*Loi sur les coopératives*. RLRQ, C-67.2, art.224.7).

Par ailleurs, comme autre spécificité de l'ÉS quant à la gestion du travail, ces organisations sont bâties autour de valeurs sociales et même militantes (Maisonnasse *et al.*, 2020). Bon nombre de personnes choisissent de travailler dans ces organisations¹² dans le but d'avoir un travail qui a du « sens » en contribuant à la mission sociale de l'organisation. Elles s'attendent aussi à y retrouver des pratiques « socialement responsables », une gestion plus participative, plus démocratique et un climat de travail agréable (Cottin-Marx, 2021 ; Davister, 2015 ; Lacan, 2021). Ces attentes sont d'ailleurs mises de l'avant

⁹ Dans l'organisation partenaire de cette recherche, les personnes bénévoles occupaient principalement des postes d'administration (au sein du conseil d'administration) ou étaient sollicitées pour de l'aide ponctuelle (quelques journées par année seulement). Aucune n'était impliquée dans les opérations quotidiennes récurrentes de l'organisation. Je n'aborderai pas plus en détail les enjeux liés à la présence de travailleuses et travailleurs bénévoles dans les organisations de l'ÉS.

¹⁰ Une coopérative de travail comprend uniquement des membres employés par la coopérative (*Loi sur les coopératives*, RLRQ, c-67.2, art.222).

¹¹ Une coopérative de solidarité peut comprendre différentes catégories de membres (minimalement deux) parmi les suivantes : membres travailleurs, membres utilisateurs ou membres de soutien (*Loi sur les coopératives*. RLRQ, C-67.2, art.226.1).

¹² Par leur mission sociale centrale et leurs similitudes quant à leurs caractéristiques, les secteurs périphériques à l'économie sociale (secteur associatif, communautaire) partagent plusieurs points communs avec les organisations de l'ÉS (Cloutier *et al.*, 2021). C'est pourquoi j'inclus certaines références qui ne touchent pas précisément les organisations de l'ÉS.

par la primauté du respect que les organisations de l'ÉS accordent aux valeurs sociales¹³ (contrairement au rendement du capital privilégié par les entreprises privées capitalistes). Cependant, cette primauté n'est pas garante de la prise en compte du bien-être des personnes au travail et les attentes envers le milieu du travail ne sont pas toujours au rendez-vous; nous y reviendrons plus loin.

1.3.3 Influences et impacts du système néolibéral

Si les organisations de l'ÉS peuvent être une alternative aux entreprises capitalistes, le système dominant néolibéral dans lequel elles évoluent influence leurs pratiques de gestion de multiples façons (Maisonasse *et al.*, 2020). En effet, d'une part, beaucoup d'entre elles progressent dans le même espace marchand que les entreprises privées capitalistes (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015). Elles sont donc à la fois en concurrence avec ces entreprises et avec les autres organisations de l'ÉS (Davister, 2015). Cette concurrence se retrouve du côté de la vente de produits et de services de l'organisation, mais aussi sur le plan humain où l'on doit convaincre les personnes compétentes de venir travailler pour l'organisation.

En outre, le capitalisme néolibéral influence de façon importante les programmes de financement tant étatiques que les méthodes des bailleurs de fonds privés (dont les exigences de redditions de compte) (Depelteau *et al.*, 2013 ; Russo, 2020). Ce phénomène amène des défis considérables pour trouver du financement (Davister, 2015) et il a un impact sur les pratiques de gestion. En effet, le capitalisme néolibéral promeut des pratiques fortement axées sur des mesures et indicateurs quantitatifs ou financiers qui n'entrent pas toujours en cohérence avec la mission sociale (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Combes-Joret et Lethielleux, 2018 ; Cottin-Marx, 2021 ; Maisonasse *et al.*, 2019 ; Russo, 2020).

On observe une tendance vers la professionnalisation dans les organisations de l'ÉS (Audebrand et Michaud, 2015 ; Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Davister, 2015 ; Maisonasse *et al.*, 2019 ; Michaud, 2020). La volonté d'atteindre les objectifs liés à la mission de l'organisation peut devenir une mesure incitative vers la professionnalisation qui passe par l'acquisition de compétences et de pratiques plus formelles en gestion (Audebrand et Michaud, 2015 ; Davister, 2015). Par contre, la

¹³ Au Québec, on l'a vu, les organisations de l'ÉS sont dans l'obligation d'avoir une finalité sociale (*Loi sur l'économie sociale*, RLRQ, E-1.1.1, art.3). La mission sociale est donc un incontournable pour ces organisations.

professionnalisation peut être imposée aux organisations de l'ÉS par la pression du système néolibéral, parfois diffuse ou d'autres fois très concrète (Audebrand et Michaud, 2015), comme dans le cas de la recherche du financement. Cette professionnalisation peut engendrer des effets sur toutes les sphères de l'organisation, dont celle qui concerne les humains au travail. Par exemple, si les gestionnaires choisissent, par isomorphisme, d'importer des pratiques de cette idéologie dominante, ils ouvrent la porte à l'introduction des antécédents de la souffrance au travail présents dans les entreprises privées capitalistes. Par exemple, l'activité du travail peut être dénaturée par l'utilisation d'outils de gestion importés directement du système capitaliste, menant à une perte de sens en ÉS (Maisonnasse *et al.*, 2019).

Par ailleurs, les organisations de l'ÉS subissent aussi les conséquences des impacts sociaux et environnementaux générés et amplifiés par la doctrine capitaliste néolibérale. Alors que l'on est aux prises avec l'augmentation et la complexité des besoins sociaux environnementaux (Combes-Joret et Lethielleux, 2018), on observe depuis des décennies le désengagement de l'État face à ces enjeux (Depelteau *et al.*, 2013). En outre, l'accès aux financements publics et privés est plus difficile et s'accompagne d'une bureaucratie de plus en plus prenante en temps et en énergie (Cottin-Marx, 2021 ; Depelteau *et al.*, 2013).

1.3.4 Cris d'alarme dans le secteur de l'ÉS et de ses secteurs périphériques

Des voix s'élèvent et brisent désormais les tabous. Les organisations de l'ÉS et de ses secteurs périphériques (tiers secteur, associatif, communautaire), tant en France qu'au Québec, ne produisent pas que du « bien ». En effet, certaines génèrent aussi en leur sein du mal-être, de la détresse, de la souffrance et pour finir, trop de drames humains. En France, de récents ouvrages (Combes-Joret et Lethielleux, 2018 ; Cottin-Marx, 2021 ; Russo, 2020) témoignent des faits vécus par des personnes travaillant pour beaucoup, mais pas seulement, dans des associations. Au Québec, de façon plus ponctuelle et éparse, ce sont des gens qui choisissent de dénoncer, dans les médias, certaines organisations pour leur climat de travail toxique¹⁴.

¹⁴ Entre autres exemples d'allégations de climat toxique dans des OBNL : Musée des beaux-arts de Montréal en 2019-2020 (Bourgault-Côté, 2020), Fondation du Docteur Julien en 2019 (Hachey, 2019), OBNL SOS Violence conjugale en 2017 et 2022 (Lamontagne, 2022)

De plus, toujours au Québec, la santé mentale et le bien-être des acteurs et actrices de l'ÉS et du secteur communautaire préoccupent de plus en plus, particulièrement avec le contexte de la covid-19. Deux enquêtes ont tracé le portrait de la santé psychologique des travailleuses et travailleurs du secteur communautaire : l'une juste avant la pandémie (Meunier *et al.*, 2020) ; l'autre durant la pandémie (Meunier *et al.*, 2021). Les données de ces études sont alarmantes : 34 % des personnes participantes à la deuxième enquête étaient épuisées professionnellement¹⁵ et 14,3 % de celles-ci étaient déjà épuisées avant la pandémie (Meunier *et al.*, 2021). Bien que sous documentée, la santé psychologique des personnes qui œuvrent en ÉS semble aussi préoccupante. À cet effet, une ligne provinciale de soutien psychologique qui s'adresse aux « travailleur(euses), ex-travailleur(euse)s et bénévoles du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire » (CSMO-ÉSAC, 2021) a été inaugurée durant la première année de la pandémie. Preuve du succès de cette initiative¹⁶, celle-ci s'est vue reconduite et est toujours en fonction trois ans plus tard.

La santé psychologique des personnes qui travaillent dans l'ÉS est compromise par plusieurs facteurs. Tout comme dans les entreprises privées capitalistes, on observe un sentiment de déshumanisation, liée à la marchandisation du travail et de perte de sens du travail chez plusieurs actrices et acteurs de l'économie sociale. Bien que l'appât du profit ne constitue normalement pas la cause, on retrouve dans les organisations de l'ÉS une activité du travail qui subit une augmentation quantitative, une intensification et une complexification (Combes-Joret et Lethielleux, 2018). D'ailleurs, s'il est vrai que l'idéologie « [...] des entreprises sociales prône la primauté du respect des travailleurs sur le rendement du capital » (Davister, 2015, p. 289), ce respect s'oublie parfois face à la mission sociale. Simon Cottin-Marx (2021) parle de « double perte de sens » quand les travailleuses et travailleurs « [...] se trouvent confrontés à d'importants écarts entre les valeurs et les pratiques, entre le discours de l'employeur et ses méthodes » (p.20). Cette situation, lorsqu'elle se produit, « [...] peut entraîner une grande souffrance psychique » (Cottin-Marx, 2021, p. 20).

¹⁵ Les autrices et auteurs du rapport définissent ainsi l'épuisement professionnel : « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail » (OMS, 2019. Cité dans : Meunier *et al.*, 2021, p. 20). Selon ces personnes, l'épuisement comporte trois sous-dimensions : « fatigue physique » ; « lassitude cognitive » et « épuisement émotionnel » (Meunier *et al.*, 2021, p. 20).

¹⁶ Succès confirmé dans un rapport issu d'une enquête visant à examiner l'appréciation du programme d'aide *Léo* par les actrices et acteurs de l'ÉS et de l'action communautaire (Meunier *et al.*, 2022).

D'autre part, si les gestionnaires des organisations de l'ÉS ont leur rôle à jouer dans la fixation d'objectifs toujours plus élevés liés à la mission, les individus peuvent également s'oublier et négliger leur bien-être. Ils cherchent, pour la plupart, à répondre à l'ensemble des besoins visés par la mission de leur organisation. Simon Cottin-Marx (2021) relate que les personnes salariées dans les associations « [...] sont investi[e]s dans leur travail, mais aussi dans le projet » (p.20). Il ajoute qu'« ils ne sont pas simplement des salarié-es subordonnés à l'association, ils portent la “raison d'être” de l'association » (p.20). Suzy Canivenc (2022) affirme que les nouveaux modèles de gestion et d'organisation ont comme « [...] effet d'élargir et d'enrichir le travail des salariés [...] » (p.93). Or, continue-t-elle, le fait d'être « encouragés à prendre des décisions dans le cadre de leur activité quotidienne, et à participer activement à des instances collectives et parfois à des activités transverses [...] induit une intensification de la charge de travail et de la charge cognitive » (Canivenc, 2022, p. 93). À l'instar de Simon Cottin-Marx (2021), elle rappelle que « la dimension “missionnaire” de certaines organisations peut encore aggraver le phénomène de surinvestissement [...] » (Canivenc, 2022, p. 93). Ce phénomène a trouvé écho dans les résultats d'une enquête menée dans le milieu communautaire québécois. Sophie Meunier *et al.* (2021) ont identifié l'influence de la variable « surinvestissement »¹⁷ comme significativement liée à l'épuisement professionnel chez les travailleuses et travailleurs du milieu communautaire au Québec. Pour les personnes qui travaillent en relation d'aide, leur santé mentale peut être affectée par les effets du traumatisme vicariant, soit une usure psychologique causée par l'aide apportée aux autres (Legault Faucher, 2007).

En outre, l'ÉS ne répond pas toujours présente quand vient le temps d'offrir un travail de qualité à ses travailleuses et travailleurs. Nous l'avons vu, plusieurs catégories de travailleurs se côtoient dans les organisations de l'ÉS. Simon Cottin-Marx (2021) fait remarquer qu'en ÉS, c'est le travail atypique qui est typique. Les conditions de travail en ÉS, dont la rémunération (Cloutier *et al.*, 2021), demeurent souvent sous-optimales et peuvent contribuer à la précarité des travailleuses et travailleurs (Fauvel et Noiseux, 2020).

¹⁷ Le surinvestissement est « [...] la tendance à mettre son travail au premier plan et à s'y engager de façon excessive » (Meunier *et al.*, 2021, p. 41).

Dominique Méda (2020) appelle à un « paradigme du “prendre soin” » (p.173). Pour y arriver, il faut (re)construire collectivement du sens au travail, à la fois quant à sa finalité et, sans oublier, quant aux conditions dans lequel il s’accomplit.

1.3.5 Des pistes de solution émergent

Cette volonté d’améliorer les milieux de travail pour les humains n’est pas nouvelle. Plusieurs pistes de solutions ont été suggérées pour ramener l’humain au cœur du travail et des organisations. Par exemple, diverses personnes praticiennes ou chercheuses se sont intéressées aux modes de gestion et d’organisation plus « humains » dans le but de « corriger les défauts perçus du taylorisme » (Canivenc, 2022, p. 18). Or, Suzy Canivenc (2022) se questionne à savoir si les nouveaux modèles de gestion et d’organisation¹⁸ parviennent « réellement à concrétiser le changement de modèle organisationnel qu’ils promettent » (p.18). Elle remet en doute les bénéfices de ces modèles qui ne sont souvent pas, selon elle, au rendez-vous. Plus encore, elle défend que fréquemment « les changements attendus ne sont pas soutenus par une logique organisationnelle d’ensemble, ou dissimulent des formes d’hypocrisie organisationnelle, provoquant des dissonances cognitives chez les acteurs ou de nouveaux dysfonctionnements non anticipés » (Canivenc, 2022, p. 19). La méta-analyse sur les nouvelles formes d’organisation du travail réalisée par Michel Ajzen *et al.* (2015) confirme le fort potentiel « d’instrumentalisation des innovations managériales » qui va même jusqu’à se dissocier « d’avec la vision de l’Humain qu’elles véhiculent originellement » (p.139).

Des recherches ont été articulées autour du rôle et des effets des outils de gestion dans les entreprises de l’ÉS et des possibilités d’adapter ou de réinventer des outils pour qu’ils répondent aux réalités spécifiques de l’ÉS (ex: Bouchard et Michaud, 2015 ; Maisonnasse *et al.*, 2019). Il s’agit là d’un réel défi. Pour une organisation, la création intégrale d’un modèle de gestion est « chronophage et énergivore », tandis que le « copier-coller [d’une] recette sans tenir compte des spécificités du terrain » peut être nuisible (Canivenc, 2022, p. 83). Malgré tout, divers travaux (ex: Jaumier *et al.*, 2018 ; Maisonnasse *et al.*, 2019) démontrent que certains outils et pratiques de gestion peuvent, sous certaines conditions, contribuer à la création ou au maintien de sens du travail et au travail dans des organisations de l’ÉS.

¹⁸ Par ex. : entreprises libérées, holocratie, entreprise opale, entreprise à mission, organisations autogérées, etc.

De son côté, Alexandrine Lapoutte (2020) tente de remonter à la source. Dans son article, elle aborde les enjeux liés à la dégénération des organisations de l'ÉS, enjeux qui provoquent des effets sur les personnes qui y travaillent. Elle nomme : les risques de dérive de la mission, de faiblesse de la gouvernance collective, de la banalisation de l'activité et des processus (pouvoir aux experts et gestionnaires, bureaucratisation, professionnalisation) et les risques psychosociaux (mauvaise qualité de vie au travail, manque de responsabilisation, pratiques sociales limitées avec les salariées et les bénévoles) (Lapoutte, 2020). Selon elle, il est primordial de transformer les organisations pour qu'elles deviennent régénératives. Pour y parvenir, elle propose l'approche de la permaculture, en particulier le modèle de « *permaculture management* » (Vitari et David, 2017) comme étant une avenue prometteuse. D'autres chercheuses et chercheurs voient aussi un potentiel pertinent à l'approche de la permaculture dans l'univers de la gestion et du développement organisationnel. C'est cette dernière approche, celle de la permaculture, que j'ai choisi d'explorer à travers ce mémoire.

1.4 La permaculture

J'ouvrirai cette section en soumettant une première définition générale de la permaculture¹⁹. J'enchaînerai avec une revue de littérature des écrits qui explorent la permaculture dans des contextes de gestion. Je clarifierai ensuite les questions au cœur de mon mémoire et mes objectifs de recherche.

1.4.1 Définition générale de la permaculture

La permaculture est un concept bien défini par les écrits des co-fondateurs de la permaculture et autres permaculteurs et permacultrices, mais qui continue de se construire. Looby Macnamara (2012) illustre pertinemment qu'il existe presque autant de définitions de la permaculture que de personnes qui la pratiquent. Ce concept a toutefois tendance à être victime de certaines dérives liées à la compréhension partielle de certaines personnes qui s'y initient (Holmgren, 2002)²⁰.

¹⁹ Le chapitre suivant sera consacré au cadre conceptuel et théorique de la permaculture. Je me dois toutefois, d'emblée, de définir cette approche pour contextualiser les écrits de la littérature au croisement de la gestion et de la permaculture. Aussi, ce tour d'horizon vise à construire les bases pour vous permettre de comprendre les objectifs de ce mémoire.

²⁰ Par exemple, une définition populaire (et réductrice) de la permaculture fait souvent référence à la simple utilisation de techniques d'agriculture écologique (Alonso et Guiochon, 2016).

La permaculture est à la fois une philosophie sociale, une méthodologie de design, un mouvement social et une série de méthodes et de techniques (Ferguson et Lovell, 2014). Toby Hemenway (2015) résume la permaculture comme étant « un ensemble d'outils d'aide à la décision basés sur des systèmes²¹ naturels, pour arriver à des solutions régénératives pour designer des réponses à des défis de toutes sortes » [Ma traduction] (p.xii). Trois grands piliers éthiques sont essentiels à l'approche philosophique de la permaculture, soit le « soin à la terre », le « soin aux gens » et le « partage équitable » (Holmgren, 2002 ; Mollison, 1991). Par ailleurs, la permaculture englobe aussi une méthodologie de design holistique « destinée à la création d'environnements humains soutenables », c'est-à-dire viable économiquement qui n'abusent « ni des humains ni du vivant [et] qui ne polluent pas la terre » (Mollison, 1991, p.13). En d'autres mots, cette méthodologie de design, synthétisée en douze principes par David Holmgren (2002), permet de concevoir des écosystèmes régénératifs, autosuffisants, où la coopération prévaut sur la compétition (Hemenway, 2015 ; Mollison, 1991).

La permaculture a pris naissance dans le contexte des années 1970, alors que les scientifiques ont commencé leurs appels à la conscientisation envers les enjeux écologiques (Holmgren, 2002). À l'origine, la permaculture — « culture » « permanente » — provenait des travaux de Bill Mollison et David Holmgren qui cherchaient des méthodes de design pour réaliser une agriculture écologique inspirée des écosystèmes naturels et en mesure de s'autorégénérer (Holmgren, 2002). Rapidement, le sens de « culture » a été élargi pour englober à la fois « agriculture », mais aussi la « culture de la permanence » (Mollison, 1991, p. 13) et enfin la culture elle-même²². Emmanuel Delannoy (2016) mentionne que « [...] la permaculture est un cadre conceptuel robuste, susceptible d'être transposé dans bien d'autres domaines que la seule production agricole » (p.121).

²¹ Le sens des notions de systèmes et d'écosystèmes varie selon les autrices et auteurs (et les traductions). Ces notions sont rarement définies de façon explicite et sont souvent utilisées de manière interchangeable. On retrouve pour ces deux notions une définition commune dans soit un ensemble d'éléments interreliés entre eux. J'emploierai pour ce mémoire la définition de Benoît Lévesque (2016) qui affirme qu'« [...] un écosystème représente un type particulier de système dont le niveau de complexité est très élevé puisqu'il repose sur des relations d'interdépendance entre le vivant et son milieu à travers des échanges de matière et d'énergie (y compris le non-vivant) » (p.4). Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, j'ai choisi d'utiliser la notion de systèmes lorsqu'on peut agir directement sur ceux-ci et d'écosystèmes quand on peut seulement y avoir une influence indirecte ou partielle vu son niveau de complexité.

²² Par « culture », on entend l'ensemble « des croyances, des coutumes, les arts, les institutions, les pratiques et les comportements sociaux d'une nation ou d'un individu » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 9).

Cette transformation de sens a ouvert la voie pour développer le concept de permaculture sociale (Macnamara, 2012) ou de permaculture humaine (Alonso et Guiochon, 2016). Ainsi, la permaculture ne s'intéresse plus uniquement au design de systèmes aux caractéristiques physiques et tangibles. Pour Bernard Alonso et Cécile Guiochon (2016), il faut « intégrer le facteur humain dans le processus de design » (p.28). De plus en plus de personnes, autant chercheuses que praticiennes, démontrent dans divers contextes que la permaculture sociale permet de concevoir des écosystèmes complexes qui tiennent compte à la fois de composantes tangibles et intangibles²³.

Dans les dernières années, la permaculture suscite l'intérêt des chercheuses et chercheurs dans le champ de recherche de la gestion et des praticiennes et praticiens voulant transformer les organisations. Ces personnes cherchent à développer des pratiques et des outils de gestion menant à des entreprises plus durables aptes à faire face à la Crise (par ex: Breuzard, 2021 ; Delannoy, 2016 ; Pignet, 2021).

1.4.2 Champ de recherche émergent en gestion

Benjamain Habib et Simin Fadaee (2021) identifient trois domaines dans lesquels la permaculture est explorée dans la littérature scientifique : 1. l'exploration de la permaculture comme réponse alternative au système alimentaire mondialisé; 2. des écrits qui situent la permaculture dans un contexte d'écologie politique et géographique, au croisement de l'économie politique et de l'environnement; 3. les transitions durables (*sustainability transitions*), où la permaculture est vue comme une approche méthodologique pratique et durable (*sustainable practice methodology*) (Habib et Fadaee, 2021).

C'est ce dernier domaine émergent qui est central à ce mémoire. Les chercheuses et chercheurs de ce domaine explorent cette approche dans une perspective transformatrice, soit de développer des alternatives au « *business as usual* » (Genus *et al.*, 2021). En bref, « la permaculture n'est pas seulement une autre façon de jardiner : c'est une autre façon de concevoir et d'agir sur le monde, un changement

²³ L'une des démonstrations les plus complètes provient des travaux d'urbanisme présentés par Toby Hemenway (2015). Il illustre dans son livre *Permaculture City* (Hemenway, 2015) la pertinence d'inclure dans une analyse et un design d'urbanisme tant des éléments physiques (infrastructures, de mobiliers, contraintes géographiques ou environnementales, etc.), que diverses « structures invisibles » toutes aussi importantes (par ex. : les entreprises, les devises, et les économies ; les communautés, les familles, et les autres groupes d'humains ; les lois, la justice, et les processus décisionnels ; et plusieurs autres éléments intangibles de notre culture).

philosophique et matériel global, en même temps qu'un ensemble de stratégies de résilience face aux métamorphoses, sinon aux effondrements qui s'annoncent » (Cochet, 2002, p. 5).

Les écrits font ressortir une volonté de faire en sorte que les entreprises atteignent sur le plan de leur management une durabilité (*sustainability*) (Akhtar *et al.*, 2014, 2015 ; Vitari et David, 2017), voire même une forte durabilité (*strong sustainability*) (Brozovic, 2020). Certaines et certains vont jusqu'à s'intéresser aux concepts tels que le développement positif, les entreprises régénératives (Brozovic, 2020 ; Lapoutte, 2020) et la résilience des organisations (Mannen *et al.*, 2012). Sans s'attarder à ces différents concepts qui peuvent être source de débats, la littérature consultée reconnaît que les entreprises ne peuvent demeurer dans un paradigme de croissance et qu'elles doivent transformer leurs pratiques pour faire face aux divers enjeux sociaux et environnementaux actuels.

La permaculture nous permet « [...] une décolonisation de notre imaginaire et une conception nouvelle de nos cadres de pensée et de nos stratégies créatives. Soit un nouveau paradigme, qui bouleverse nos références culturelles » (Cochet, 2002, p. 9). Dans le même esprit, Anahid Roux-Rosier *et al.* (2018) établissent la pertinence de la permaculture comme voie pour imaginer l'Anthropocène²⁴. Pour eux, le mouvement social lié à la permaculture permet de « réimaginer les relations entre les humains, les espèces non humaines et l'environnement naturel » [Ma traduction] (Roux-Rosier *et al.*, 2018, p. 1).

De leur côté, Claudio Vitari et Christophe David (2017) démontrent, grâce à une recension d'écrits sur la permaculture, la compatibilité de l'approche permaculturelle avec le modèle de management durable. Ils établissent que l'on peut développer des modèles de management innovatifs, alternatifs aux modèles de management « traditionnels », qui s'appuient sur les concepts permaculturels (Vitari et David, 2017). Pour eux, la permaculture permettrait de mettre l'accent sur des objectifs à long terme, des motivations intrinsèques, une coordination émergente et l'utilisation de l'intelligence collective dans la prise de décision (Vitari et David, 2017).

Dans leurs travaux, Faiza Akhtar et ses collègues (2014) abordent l'importance de l'approche éthique de la permaculture et appellent à sa prise en compte dans les modèles de management. Ces mêmes

²⁴ Pour ces auteurs, l'Anthropocène « [...] décrit une époque géologique déterminée par l'impact de l'activité humaine, en mettant en avant les êtres humains comme un acteur géologique important » [Ma traduction] (Roux-Rosier *et al.*, 2018, p. 3).

personnes affirment que la permaculture est « une base forte pour la gestion intégrée de la durabilité » [Ma traduction] (Akhtar *et al.*, 2015, p. 806) et développent, sur la base d'une étude théorique, le modèle de la « spirale d'intégration de la permaculture et de la gestion stratégique ». Dans cette représentation, on établit des similitudes entre leur interprétation des étapes de design promues par la permaculture (analyser le site, créer le design du site, améliorer le design du site, processus de redesign, durabilité, redistribution des surplus, équilibre dans les interactions entre la nature et les humains) et les dimensions du management stratégique (managériale, financière, légale, sociétale, scientifique, écologique, spirituelle et culturelle) (Akhtar *et al.*, 2015). À la suite de ces travaux, Faiza Akhtar *et al.* (2016) conçoivent un outil de gestion, un tableau de bord équilibré (*balanced scorecard*) à partir de l'approche holistique de la permaculture pour prendre en compte les actifs naturels. Selon ces personnes, il s'agit d'un outil orienté vers le futur qui permet aux décideurs de prendre en compte les perspectives sociales, économiques et écologiques (Akhtar *et al.*, 2016). Sylvain Breuzard (2021) propose quant à lui le concept de « permaentreprise », c'est-à-dire des entreprises qui ont une raison d'être liée à des enjeux socio-environnementaux et qui répondent aux principes éthiques de la permaculture.

De son côté, Danilo Brozovic (2020) s'appuie sur l'étude qualitative d'entreprises commerciales en permaculture (dans le domaine de l'agriculture) en Suède pour développer un modèle d'affaires, le « *Strong sustainability business model* » (SSBM). Ce modèle répond aux trois dimensions suivantes : « la limitation délibérée de la croissance » ; « la diversification des sources de revenus » ; « le fait que la capture de la valeur transcende la composante financière » [Ma traduction] (Brozovic, 2020, p. 773). Pour lui, il est essentiel que les entreprises, à l'instar des entreprises commerciales en permaculture de son échantillon, soient ancrées écologiquement dans leur environnement local en développant des stratégies localement réactives sensibles aux écosystèmes locaux tout en s'assurant que leurs activités maintiennent le capital naturel (Brozovic, 2020).

Dans la même lignée, Audley Genus *et al.* (2021) s'intéressent aussi aux entrepreneuses et entrepreneurs dits « permaculturels ». Pour ces auteurs et autrice, la permaculture est un « sous-domaine du domaine de l'entrepreneuriat durable » [Ma traduction] (Genus *et al.*, 2021, p. 4). Ils et elle explorent, par une étude qualitative auprès d'un échantillon de personnes entrepreneuses permaculturelles du Royaume-Uni, le rôle d'éléments pratiques de la permaculture (principes de design, connaissances écologiques, activités et éthiques) dans l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat inspiré

de la permaculture. Pour ces chercheurs et chercheuse, la permaculture offre une solution potentielle pour les organisations afin de faire face aux défis fondamentaux des changements climatiques²⁵.

Enfin, Delia Mannen *et al.* (2012) reprennent les douze principes de design d'Holmgren (2002) dans leur recherche-action bâtie autour d'un projet permaculturel de jardin collectif qui met en relation diverses parties prenantes. Grâce à leurs données empiriques liées au développement organisationnel, elles et ils démontrent l'application de chacun des principes de design dans les systèmes humains. Les résultats de leur recherche leur permettent de proposer que « [...] lorsque ces principes sont appliqués de manière cohérente aux systèmes humains, ils conduisent à des organisations humaines résilientes qui offrent des possibilités d'émergence » [Ma traduction] (Mannen *et al.*, 2012, p. 366).

La plupart des travaux consultés soulignent le besoin de recherches empiriques (Akhtar *et al.*, 2014, 2015, 2016 ; Brozovic, 2020 ; Lapoutte, 2020 ; Vitari et David, 2017). Les avenues suggérées sont multiples. Pour les uns, elles passent par la mise à l'épreuve des modèles et outils de management suggérés (Akhtar *et al.*, 2015, 2016 ; Brozovic, 2020 ; Vitari et David, 2017). Pour Mannen *et al.* (2012), les diverses échelles d'analyse (individus dans l'organisation, organisation, réseaux d'organisations) sont des avenues de recherche prometteuses. Finalement, les pratiques organisationnelles des organisations de l'ÉS, qui correspondent à l'approche permaculturelle, peuvent être explorées, tout comme les conditions et difficultés de leur mise en place (Lapoutte, 2020).

Un bon nombre d'articles abordent la prise en compte, par le management et les entreprises, des aspects écologiques (principalement liés au principe d'éthique « prendre soin de la terre »). Or, mis à part Delia Mannen *et al.* (2012), Alexandrine Lapoutte (2020) et récemment Sylvain Breuzard (2021), peu s'intéressent aux humains qui œuvrent dans les organisations. Pourtant, la règle d'éthique « prendre soin des gens »²⁶, ancrée au centre de la philosophie de la permaculture, semble être une règle incontournable dans un contexte où l'on retrouve de plus en plus de souffrance dans les organisations. Il

²⁵ Il est intéressant de noter que pour Danilo Brozovic (2020) et Audley Genus *et al.* (2021), la définition des entrepreneurs (ou entreprises) permaculturels le sont par les activités qu'elles accomplissent en lien avec la permaculture. Par exemple, on y parle d'entreprises en agriculture qui appliquent l'approche de la permaculture, des entreprises avec des activités d'enseignement de la permaculture ou offrant des services comme de la consultation en permaculture. Ce n'est donc pas lié à leur façon d'entreprendre ou de gérer.

²⁶ Je préciserai dans le chapitre 2 ce qui est entendu par « prendre soin des gens » qui est une traduction incomplète de « *people care* ».

reste donc beaucoup à explorer au croisement de la permaculture et de la gestion du travail...d'où le présent mémoire.

1.4.3 Objectifs de recherche

Mon projet de recherche a été initié à partir d'une première question générale, soit : l'approche de la permaculture peut-elle guider les choix d'une organisation pour assurer le bien-être des personnes qui la composent ? En d'autres mots, est-ce que l'approche de la permaculture peut mener à transformer les organisations sociales en écosystèmes régénératifs adaptés aux êtres humains qui les composent ? Et si oui, comment ?

En partant de ces questions et m'appuyant sur la démarche de traduction des principes de design par Mannen *et al.* (2012), mon mémoire vise à explorer comment et dans quels contextes les principes de design de la permaculture peuvent être traduits et surtout mobilisés dans le cadre de la gestion du travail d'une coopérative.

Dans le but de contribuer au champ de recherche au croisement de la permaculture et de la gestion du travail, mes objectifs de recherche sont : 1. traduire, grâce à des données empiriques issues d'une recherche partenariale participative, précisément d'une recherche-action collaborative (Bonny, 2017), les principes de design de la permaculture dans un contexte de gestion du travail ; 2. explorer de manière inductive comment l'approche de la permaculture peut être mobilisée dans une démarche de réflexion stratégique concernant la gestion du travail ; 3. analyser les apports possibles d'une approche permaculturelle dans le domaine de la gestion du travail et plus largement dans la gestion des organisations de l'ÉS.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Ce chapitre expose les bases théoriques et conceptuelles de la permaculture. Dans un premier temps, je présenterai le cadre philosophique sur lequel s'appuie l'approche de la permaculture. Dans un second temps, j'aborderai la permaculture comme méthodologie de design, en précisant ce que sont les systèmes et écosystèmes régénératifs et la pertinence de la notion de site pour définir l'organisation. Pour clore ce chapitre, j'expliquerai l'ensemble des principes conceptuels de design et je parlerai de la maxime souvent utilisée dans l'approche permaculturelle : « le problème est la solution ». Je contextualiserai tous ces éléments pour une application dans les (éco)systèmes humains (dont ceux liés aux organisations et à la gestion du travail)²⁷.

Avant d'entamer la lecture de ce chapitre, je souhaite souligner que la permaculture n'est pas une méthode normative (Ghelfi, 2016), ni un dogme (Fournier, 2022), ni une série d'outils et de techniques pratiques que l'on peut utiliser en tout temps (Hemenway, 2015). Toby Hemenway (2015) propose plutôt la métaphore utilisée par bon nombre de permacultrices²⁸, c'est-à-dire que « la permaculture est le coffre à outils qui nous aide à organiser et décider quels outils utiliser, à quel moment et comment les utiliser » [Ma traduction] (Hemenway, 2015, p. xii). En bref, « ce n'est pas que l'on "fait" de la permaculture, mais plutôt que l'on utilise la permaculture dans ce que l'on fait » [Ma traduction] (Larry Santoyo. Cité dans : Hemenway, 2015, p. x).

2.1 Le cadre philosophique de la permaculture

Le cadre philosophique de la permaculture s'appuie sur une éthique incontournable, soit « un ensemble de croyances et d'actions en relation avec notre survie sur la planète » (Mollison, 1991, p. 15). Pour être

²⁷ Je précise que les ouvrages contextualisant l'approche dans un domaine associé à la gestion sont plutôt rares. J'ai choisi de les citer parce qu'ils apportent des exemples pertinents, mais comme vous le verrez, certains de ces écrits ne remettent pas en question le système capitaliste néolibéral.

²⁸ À l'instar d'Anne-Sophie et de Luiza Oliveira (2021), j'ai choisi d'utiliser uniquement le féminin « permacultrice » pour rendre visibles les femmes en permaculture. Anne-Sophie et Luiza Oliveira (2021) défendent dans leur balado *Permacultrices !* que la « permaculture dans l'espace francophone reste dominé par les hommes et [...] les femmes y ont peu de place, peu de visibilité et peu d'espace d'échange [...] » (Anne-Sophie et Luiza Oliveira, 2021, 1min 14 s). Ces propos trouvent aussi écho dans le projet de livre du collectif féminin dirigé par Christelle Fournier (2022) *Notre ville Permaculturelle*.

permaculturel, un projet doit non seulement tenter de « [...] répondre aux besoins des humains, mais il doit le faire tout en préservant la santé écologique et sociale » [Ma traduction] (Hemenway, 2015, p. 23).

Cette section vise à présenter les trois règles d'éthique de la permaculture (prendre soin de la terre, prendre soin des gens et partager équitablement²⁹) qui sont enseignées à l'échelle mondiale. Christelle Fournier (2022) compare l'usage de ces règles à celle d'une boussole qui guide les designers permaculturelles dans leurs choix tout au long des projets. Toby Hemenway (2015) mentionne que les designers permaculturelles devraient se poser trois questions avant et pendant tout projet de design : « Est-ce que ce que l'on fait prend soin de la terre ? » « Est-ce que ça prend soin des gens ? » « Est-ce que l'on réinvestit une portion des produits issus de notre design pour supporter la terre et les gens qui rendent notre projet possible ? » [Ma traduction] (Hemenway, 2015, p. 23)³⁰.

2.1.1 Prendre soin de la terre (É1)

Le soin à la terre, c'est le soin à tous les êtres vivants ou non vivants : les sols, l'eau, les espèces et leur diversité, l'atmosphère, les forêts, les micro-habitats et les animaux. Cela implique que nos activités ne nuisent pas à la terre, mais la soignent et la protègent activement ; cela implique un usage frugal et éthique des ressources, ainsi qu'un gagne-pain en accord avec cette éthique, c'est-à-dire utile et bénéfique.

(Mollison, 1991, p. 15)

Comme on le constate dans cette définition de Bill Mollison (1991), il ne suffit plus de ne pas nuire à la terre. Nous avons collectivement et mondialement trop détruit les écosystèmes naturels pour pouvoir espérer leur régénération autonome. Looby Macnamara (2012) l'affirme clairement : « [...]“no impact” isn't enough, we need to have a positive impact » (p.9). Dans le design de nos projets, nous avons donc l'obligation de veiller à ne pas détruire la terre, mais aussi l'on doit tout faire pour mettre en place des moyens pour l'aider à se régénérer.

²⁹ La nomenclature et le sens de cette règle d'éthique varient. Nous y reviendrons plus loin.

³⁰ En anglais, les deux premières règles d'éthique se disent « care for the earth » et « care for people ». La traduction de « care » par « prendre soin » ne rend pas tout à fait justice à la définition de « care » qui comprend quatre composantes : « se soucier de (caring about), prendre en charge (taking care of), prendre soin de (care giving) et recevoir le soin (care receiving) » (Ayotte, 2022).

Prendre soin de la terre, c'est « respecter et préserver la biodiversité de la planète et créer de nouveaux habitats » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 4). C'est l'une des principales limites de divers modèles de gestion, de politiques ou de programmes qui invitent à réduire l'empreinte environnementale des entreprises ou à réduire leurs gaz à effet de serre (GES). Il s'agit assurément d'une première étape, mais elle ne devrait pas être le but. Chaque entreprise devrait se questionner et agir pour s'assurer d'avoir une contribution positive sur la nature. C'est d'ailleurs ce que proposent plusieurs chercheuses et chercheurs qui s'intéressent aux avantages de l'approche permaculturelle pour lutter contre la crise écologique (par ex. Akhtar *et al.*, 2016 ; Mann *et al.*, 2019 ; Veteto et Lockyer, 2008)³¹.

2.1.2 Prendre soin des gens (É2)

People are wonderful, creative, diverse, resourceful and loving. People care allows us to connect with these inherent qualities, to shine and encourage others to do so. Respect, appreciation, love and joy begin with ourselves and expand out to other people.

(Macnamara, 2012, p. 5)

L'un des objectifs principaux de la permaculture est de créer des systèmes aptes à répondre aux besoins des humains d'une façon durable (sans impact négatif sur la terre et la société) (Hemenway, 2015 ; Macnamara, 2012). Un système conçu pour prendre soin des gens cherche à remplir les besoins spécifiques, qu'ils soient physiques, émotionnels, sociaux, spirituels et intellectuels, des personnes qui le composent³² (Macnamara, 2012).

David Holmgren (2002) affirme que pour prendre soin des humains, l'on doit commencer par s'occuper de soi-même. Ensuite, on étend notre attention « à des cercles de plus en plus grands, famille, voisins, communautés locales et plus éloignées. » (p.74). Il rappelle la pertinence du précepte « occupe-toi de toi d'abord » qui représente un défi à ses yeux puisque « nous devons nous développer dans l'indépendance et le sens des responsabilités » (Holmgren, 2002, p. 74). En plus, pour avoir l'énergie et la capacité de « faire le bien autour de soi, il faut être en bonne santé et en sécurité » (Holmgren, 2002, p. 74). Looby

³¹ Je pourrais élaborer plus en profondeur cette règle d'éthique, mais elle n'est pas centrale à mon mémoire. De plus, plusieurs recherches mettent déjà l'accent sur cette règle. Elle sera tout de même en filigrane de cette recherche et sera aussi mobilisée de différentes façons à travers les cas qui seront présentés.

³² La règle d'éthique « partage équitable » qui sera présentée à la suite vient rappeler qu'il faut veiller aussi sur les humains et les autres êtres vivants qui sont à l'extérieur de notre système.

Macnamara (2012) fait un parallèle avec la notion de durabilité (*sustainability*) utilisée dans le contexte écologique pour aborder la durabilité personnelle (*personal sustainability*), soit l'habileté de veiller sur soi à divers niveaux. Elle ajoute que nous avons à « comprendre nos propres besoins et mettre en place les mécanismes pour répondre à ces besoins » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 8)³³.

Or, on se doit d'aller au-delà des responsabilités individuelles. Ainsi, transposé dans l'univers de la gestion, on peut interpréter ces affirmations avec l'importance de prendre soin des humains qui travaillent pour l'organisation, et ce, avant d'élargir vers une mission sociale externe. Sylvain Breuzard (2021) mentionne que pour respecter la règle d'éthique « prendre soin des gens », la « première dimension consiste à prendre soin des salariés de l'entreprise » (p.80). Il suggère de s'interroger « sur leur environnement et leurs conditions de travail, leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, leur santé physique et mentale, leur épanouissement, le sens qu'ils trouvent dans leur travail, leur employabilité, leur engagement... » (Breuzard, 2021, p.80). Il ajoute qu'il est important de s'assurer que les autres parties prenantes, dont les fournisseurs, qui sont en relation avec les personnes salariées appliquent ce même respect (Breuzard, 2021). Solène Pignet (2021) développe quant à elle le fait que l'on doit veiller « à la bonne santé physique et mentale des humains impliqués dans l'entreprise, à l'échelle individuelle » (p.23), mais que l'on doit aussi s'intéresser à l'échelle collective, soit à leurs interactions. Elle déclare qu'« une entreprise qui est bénéfique aux humains veille à ce que le mode d'organisation, de gouvernance, et de management permette à chacun d'exprimer au mieux son potentiel » (Pignet, 2021, p. 23).

Selon Valérie Ayotte (2022), « les solutions les plus mises de l'avant [dans nos sociétés pour prendre soin des gens] individualisent les problématiques souvent sociales [...] ». Cette façon de faire nous amène à rester dans « une solution capitaliste » (Ayotte, 2022, p.85). Selon elle, on doit « saisir la nature collective des problèmes » et « développer un pouvoir d'air collectif » (Ayotte, 2022, p.85). Prendre soin des humains dans les organisations, c'est donc aussi de mettre en place des pratiques et processus de gestion dans lesquels la bienveillance et l'empathie sont centrales. La permaculture nous amène ainsi à favoriser la capacité du groupe de communiquer de façon empathique et de prendre collectivement des

³³ *Petite pensée pour toi, chère personne humaine qui lit ce mémoire : depuis combien de temps n'as-tu pas pris de pause ? Est-ce le moment de prendre soin de toi ?*

décisions (Ghelfi, 2016). Concevoir une organisation qui prend soin des humains, c'est laisser la place aux humains pour qu'ils bâtissent ensemble une expérience de vie collective dirigée vers une mission commune qu'ils pourront à la fois partager et réinterpréter au fil du temps. Les principes de design que nous verrons plus loin dans ce chapitre offrent des pistes intéressantes pour y parvenir. Looby Macnamara (2012) affirme que les qualités et aptitudes pour prendre soin des gens sont : « le leadership, l'ouverture, la gentillesse, l'acceptation, la curiosité, la patience, la tolérance, la vision, la motivation et le partage » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 5). Elle nous rappelle aussi que les besoins paraissent souvent davantage lorsqu'ils ne sont pas comblés. Ceux-ci peuvent mener « à des sentiments d'impatience, d'agressivité, à un sentiment d'être perdu, anxieux ou déconnecté » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 5). L'autrice ajoute que ces effets peuvent être ressentis autant collectivement qu'individuellement et que des problèmes sociaux peuvent en découler (Macnamara, 2012).

2.1.3 Partage équitable (É3)

The fair shares ethic promotes equality, justice and abundance, now and for future generations. We can summarise it as: some for all, forever.

(Macnamara, 2012, p. 5)

Si l'appellation et l'interprétation des deux premières règles d'éthique font généralement consensus dans la littérature (tant francophone qu'anglophone) et parmi les personnes praticiennes, on retrouve plusieurs variantes pour la troisième. Bill Mollison (1991) parle d'abord de « distribution des surplus en temps, argent et matériaux, de manière à assurer le soin à la terre et aux personnes » (p.15). Il complète cette règle d'éthique en mentionnant qu'à partir du moment où « nos besoins sont satisfaits et que nous avons créé nos propres systèmes vivriers au mieux de nos compétences, il nous est possible d'étendre notre influence et notre action pour aider les autres à atteindre cet objectif » (Mollison, 1991, p. 15). David Holmgren (2002) ajoute qu'il faut « fixer des limites à la consommation et à la démographie, et redistribuer les surplus » (p.62).

La formulation choisie pour ce mémoire, soit « partage équitable », utilisée par Looby Macnamara (2012), est pertinente dans un contexte de permaculture sociale, car elle ajoute la notion d'équité. Cependant, malgré l'appellation succincte de cette règle d'éthique, tout comme cette autrice, je conserve dans mon interprétation l'importance de limiter notre consommation pour ne pas dépasser les limites naturelles et

de ne pas exploiter les gens. Je retiens aussi, à l’instar de Looby Macnamara (2012), la notion de la redistribution des surplus générés. Bernard Alonso et Cécile Guiochon (2016) résument cette troisième règle d’éthique³⁴ en disant qu’« elle appelle au partage équitable des ressources naturelles et des biens. Elle invite à trouver un juste équilibre entre les besoins de chacun.e — présents et à venir et ceux des autres organismes vivants (humains, animaux, végétaux) » (p.26).

Cette règle d’éthique représente le point d’équilibre entre les deux premières règles abordées précédemment. Considérant la notion de « redistribution des surplus » elle nous permet d’accomplir les objectifs des deux autres règles d’éthique (« prendre soin de la terre », « prendre soin des gens ») (Lapoutte, 2020). Pour David Holmgren (2002), la redistribution des surplus implique « [...] que nous satisfassions des besoins qui dépassent les nôtres et ceux de notre famille, de notre communauté et de notre région, et que nous allions là où n’existe peut-être pas d’obligation mutuelle ni de mécanisme de rétroaction qui récompense notre dévouement » (p.79). Il ajoute que « c’est l’occasion de considérer ces tensions et dilemmes apparents entre l’individuel et le collectif, le local et le global et l’actuel et le futur [...] » (Holmgren, 2002, p. 79).

2.1.4 Des règles d’éthique fortement interreliées

Les trois piliers éthiques de la permaculture sont profondément interreliés entre eux (Macnamara, 2012). Ainsi, nous pouvons avoir un projet permaculturel mettant l’accent sur l’atteinte de l’une ou l’autre des règles d’éthique « prendre soin de la terre » et « prendre soin des gens » (Fournier, 2022). Or, par la règle d’éthique « partage équitable », l’une des forces de la conception permaculturelle est de nous obliger à ne pas prendre soin des uns en négligeant ou nuisant aux autres³⁵.

Pour parvenir à accomplir les objectifs soulevés par l’ensemble des règles d’éthique décrites précédemment, la permaculture s’intéresse à la pensée systémique (écologie des systèmes) pour transformer les systèmes et écosystèmes afin qu’ils deviennent régénératifs. La prochaine section brosse

³⁴ L’appellation utilisée par cette autrice et cet auteur est « partager équitablement les ressources, redistribuer les surplus ».

³⁵ Par exemple, une organisation qui voudrait créer des espaces de biodiversité en ville (**prendre soin de la terre – É1**) doit tenir compte des besoins de la communauté qui gravite autour de cet espace (**prendre soin des gens – É2**). Aussi, une organisation avec une mission sociale qui milite pour améliorer la qualité de vie de gens marginalisés (**prendre soin des gens – É2**) ne peut pas le faire sans prendre soin des personnes qui y travaillent (**prendre soin des gens – É2 ; partage équitable – É3**).

le tableau de la permaculture en tant que méthodologie de design et aborde le « site », concept clé en permaculture, pour décrire l'organisation.

2.2 La permaculture comme méthodologie de design

La permaculture est vue comme un système de conception, plus précisément comme « le recours à un mode de pensée systémique et à des principes de conception, qui fournissent un cadre organisationnel au sein duquel il est possible de concrétiser le concept [...] » (Holmgren, 2002, p. 37). En d'autres mots, la permaculture s'appuie sur la systémique, soit la « science qui analyse les relations des éléments entre eux et avec leur environnement » (Delannoy, 2016, p. 67).

Pour appréhender les systèmes complexes dans leur ensemble, le design est une voie incontournable en permaculture. D'ailleurs, la méthodologie de design utilisée en permaculture fait écho à la vision de Victor J. Papanek (1970) du design, plus précisément ce qu'il nomme le « design intégré ». Pour définir le design, Victor J. Papanek (1970) déclare que « [le design] c'est une façon de regarder le monde et de le transformer » (p.331). Pour lui, « le design intégré s'efforce d'être exhaustif et de prendre en considération tous les facteurs pouvant peser sur un choix, une décision » (Papanek, 1970, p. 340). Il ajoute que le design intégré « [...] c'est l'acte qui consiste à modeler et à organiser à l'interface de plusieurs disciplines » (Papanek, 1970, p. 340).

Le design, tel que présenté ci-dessus, contraste avec la rationalité occidentale qui cherche à établir des modèles linéaires de cause à effet (Fry, 2009). Effectivement, le design invite « [...] à développer une capacité à penser de manière relationnelle [...] », c'est-à-dire de prendre en compte la « [...] complexité dynamique de causes interconnectée et multidirectionnelles lorsqu'elles créent un changement, mineur ou majeur, dans l'ensemble de l'écologie » [Ma traduction] (Fry, 2009, p. 39). Ainsi, David Holmgren (2002) formule que « chaque changement dans un des paramètres du système complexe que nous formons avec l'ensemble du vivant a des répercussions, souvent imprévisibles, sur d'autres éléments du système. Répercussions dont nous subissons les effets en retour » (p.71).

Dans la même optique, la permaculture intègre dans sa méthodologie la notion de l'émergence, une notion centrale à la théorie des systèmes (Delannoy, 2016 ; Holmgren, 2002). L'émergence fait référence à « l'auto-adaptation » qui se produit dans les systèmes complexes (Holmgren, 2002). Elle « se traduit par des activités, des structures et des comportements qui émergent de toute évidence à l'intérieur du

système, mais qui le transforment ou produisent un système entièrement nouveau » (Holmgren, 2002, p. 613). Selon David Holmgren (2002), l'émergence est corollaire de la complexité. Elle « [...] signifie qu'à chaque niveau d'organisation de la matière, donc du vivant, de nouvelles propriétés, dites "émergentes", apparaissent » (Holmgren, 2002, p. 68). Il résume ce phénomène par la maxime « le tout est plus que la somme des parties ».

Dans son design, la permaculture s'intéresse donc à l'ensemble de l'écosystème, soit non seulement à chacun des éléments qui le constituent, mais aussi à leurs relations et aux liens qui les unissent (Holmgren, 2002). Par ailleurs, la permaculture propose des pistes pour concevoir des designs qui visent à restaurer les écosystèmes endommagés (Lapoutte, 2020)³⁶.

2.2.1 L'organisation en tant que « site »

J'expliquerai, dans cette section, ce que signifie en permaculture le concept de « site » que j'utiliserai dans le cadre de ce mémoire pour décrire l'organisation. Le concept de « site » désigne un espace limité organisé autour d'un point central (Holmgren, 2002, p. 348). C'est à partir du « site » que nous pouvons orchestrer les différentes stratégies de permaculture, dont lors des étapes d'observation et d'analyse, pour éventuellement conduire au design de celui-ci (Akhtar *et al.*, 2015 ; Holmgren, 2002). En concentrant nos observations au sein d'un « site » précis, nous pouvons, notamment, observer les divers éléments qui le composent, les relations entre ceux-ci, les flux d'énergie, etc. Le point central d'un « site » offre l'avantage de nous permettre de réaliser une analyse par zones et secteurs (Holmgren, 2002)³⁷. Dans sa définition traditionnelle, le « site » renvoie à un espace physique, tel un terrain. Or, sa définition a évolué en même temps que celle de la permaculture, s'élargissant à des espaces plus ou moins tangibles, avec une échelle plus ou moins grande. Il peut donc être un balcon ou une ville ; une organisation ou un réseau d'organisations ; un individu ou une famille, un projet ou l'ensemble d'une offre de service, etc.

³⁶ Cette idée de régénération se retrouve dans le concept d'entreprises régénératives où les entreprises « améliorent, et prospèrent grâce à la santé des systèmes socio-écologiques dans un processus coévolutif » [Ma Traduction] (Hahn et Tampe, 2021, p. 456).

³⁷ Les analyses par zones et secteurs seront définies dans la sous-section sur le principe de design « observer et interagir » (P1).

Chaque niveau d'échelle représente un holon, c'est-à-dire un élément qui est à la fois un système complet et une composante d'un système plus grand (Hemenway, 2015 ; Macnamara, 2012 ; Mcmanus, 2010). Toby Hemenway (2015, p. 21) nous rappelle l'importance de considérer ces « boîtes » comme des outils et non comme la réalité. En effet, les systèmes n'ont pas de frontières en soi, ces frontières sont un outil « artificiel » que l'on utilise pour nous aider à réfléchir (Macnamara, 2012) et appréhender les systèmes complexes. Chaque système complexe est composé d'holons interconnectés qui s'inscrivent aussi dans une autre échelle d'holons (Hemenway, 2015, p. 20).

Si le « site » a une grande importance en permaculture, c'est qu'on évite la généralisation d'une solution ou d'un design puisque l'on reconnaît la spécificité de chacun des sites. Reproduire de façon identique un design élaboré pour un autre site peut aisément mener à commettre des erreurs³⁸. Par contre, les apprentissages faits par l'observation et l'analyse d'un « site » peuvent devenir des sources de connaissances riches qui pourront s'appliquer à d'autres contextes et sites³⁹.

Considérer l'organisation comme un site, c'est la voir en tant que système composé de plusieurs sous-systèmes (par ex. individus, équipes de travail, structures organisationnelles, espaces physiques et virtuels, etc.). Ce système fait à son tour partie d'un écosystème plus grand (par ex. communauté, réseau d'organisations, quartier, etc.). Dans cette perspective, établir les frontières fictives de l'analyse au « site organisation » permet un usage optimal des principes et outils conceptuels de la permaculture qui seront exposés dans la section suivante.

2.3 Les principes conceptuels de design

En permaculture, les principes conceptuels de design ont d'abord été énoncés dès les premiers travaux de Bill Mollison et David Holmgren dans les années 1970 (Hemenway, 2015). Par la suite, David Holmgren (2002) a synthétisé leur approche liée à la pensée systémique grâce à douze principes de design afin de faciliter la transmission de cet apprentissage abstrait.

³⁸ Par exemple, s'il est scientifiquement prouvé que le Soleil à son zénith se trouve plein sud, il s'agit d'une erreur de croire que les fenêtres situées du côté sud sont les plus ensoleillées : des arbres pourraient y créer de l'ombre.

³⁹ Ne serait-ce que d'apprendre à regarder ce qui se trouve de l'autre côté de la fenêtre avant d'en juger l'ensoleillement.

Pour Holmgren (2002), ces principes se veulent universels et sont valables peu importe le système que nous souhaitons (re)designer. Le but de ces principes est de nous montrer comment concevoir des systèmes durables (Macnamara, 2012). Chacun d’eux « [...] peut donc être vu comme une porte donnant sur le labyrinthe de la pensée systémique » (Holmgren, 2002, p. 25). David Holmgren (2002) a choisi de les présenter « [...] sous la forme de formules ou de slogans succincts [...] » accompagnés d’un proverbe pour en faciliter la mémorisation et l’usage (p.48). Ces principes sont en quelques sortes une lentille à travers laquelle appréhender une situation problématique ou une prise de décision (Macnamara, 2012). Looby Macnamara (2012) identifie trois différentes occasions pour l’utilisation de ces principes, soit : lorsque l’on réfléchit à une problématique ou à un questionnement ; lorsque l’on cherche à générer une solution ; ou lorsque l’on doit choisir parmi différentes options.

Dans la présente section, chacun des principes sera présenté en fonction de l’ordre proposé par David Holmgren (2002). Cependant, vu son utilisation à l’intérieur de systèmes complexes, chacun d’eux n’est pas isolé : les principes sont interreliés et leur ordre d’importance varie selon chaque situation (Fournier, 2022 ; Hemenway, 2015 ; Holmgren, 2002 ; Pignet, 2021). Toby Hemenway (2015) illustre ainsi ce phénomène :

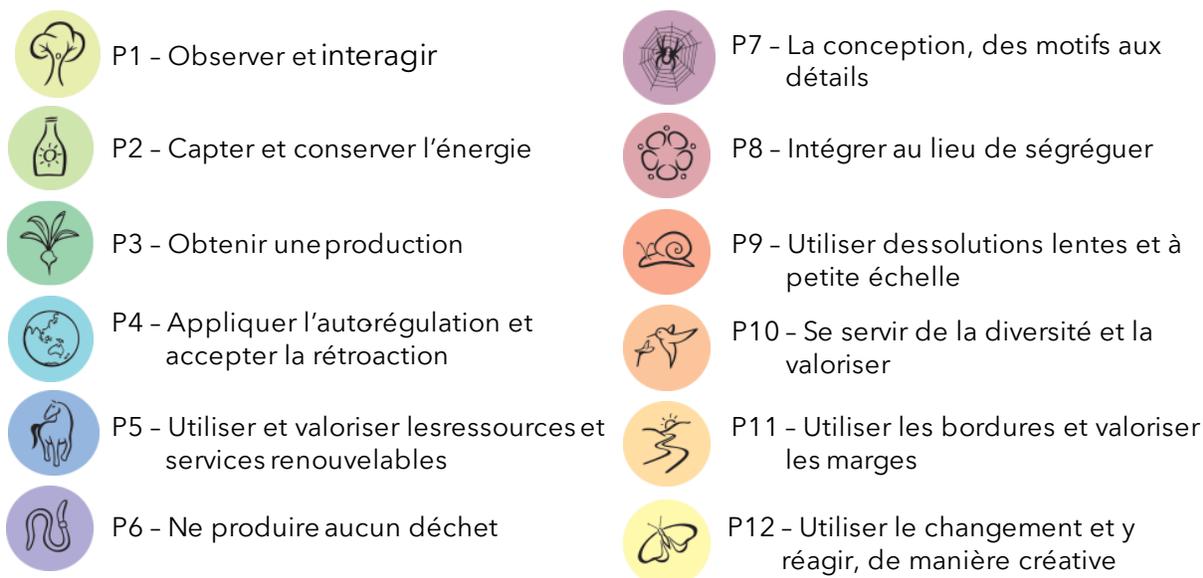
One hint that they embody whole-systems design is that when you use or design with one or two of the principles, several more of them appear in the design almost by magic [...] The principles are a package deal. This “use one and the others come along” aspect shows that they are deeply linked to each other and make up a whole system in themselves (Hemenway, 2015, p.25).

Pour chacun des principes de design présenté ci-après, une attention particulière sera accordée à la contextualisation dans une perspective de permaculture sociale et organisationnelle^{40 41}. La figure 2.1 présente une liste des douze principes de design tels qu’ils seront nommés dans ce mémoire.

⁴⁰ La compréhension de l’ensemble de ces principes de design et des outils conceptuels est essentielle pour interpréter les résultats qui seront émis dans le chapitre *Présentation des résultats*.

⁴¹ Un tableau résumé de l’ensemble des règles d’éthique et des principes de design est présenté en annexe (*voir Annexe A*).

Figure 2.1 Liste des 12 principes de design



(Adapté de : <https://permacultureprinciples.com/permaculture-principles/>)

2.3.1 Principe 1 — Observer et interagir (P1)

*Proverbe « La beauté est dans les yeux de celui qui regarde »
(Holmgren, s. d., p. 10)*

De tous les principes de design de la permaculture, s'il fallait n'en retenir qu'un, ce serait celui d'« observer et interagir ». C'est le point de départ de tout design permaculturel et toute conceptrice en permaculture y reviendra fréquemment pour évaluer son design, l'améliorer ou réagir aux changements qui se présenteront⁴².

Pour entamer la présentation de ce principe, il est crucial, en premier lieu, de comprendre pourquoi observer. À ce sujet, David Holmgren (2002) affirme que « [d]'une observation attentive et d'une interaction réfléchie naissent l'inspiration, le répertoire et les structures » (p.84). Ces éléments permettent aux personnes permacultrices de créer des designs qui nécessitent moins « [...] de travail manuel répétitif, d'énergie non renouvelable et de haute technologie » (Holmgren, 2002, p. 84).

⁴² Pour cette raison, je développerai plus en détail ce principe par rapport aux subséquents.

L'approche permaculturelle prône les avantages de l'usage d'une « observation prolongée et réfléchie plutôt qu'une action prolongée et irréfléchie » [Ma traduction] (Hemenway, 2015, p. 24).

En second lieu, il est primordial de savoir comment observer. À cet effet, David Holmgren (2002) nous enseigne que pour arriver à une compréhension profonde du site et pour en déceler les divers motifs (*patterns*) naturels, on doit voir l'observation comme un processus continu. Les systèmes complexes qui composent le site sont dynamiques et peuvent changer à travers le temps de différentes façons et ce, au fil de la journée, de la semaine, des saisons. Ces changements peuvent agir de façon cyclique ou évoluer de façon permanente. C'est ce qui fait dire à Andrea Ghelfi (2016) que « les systèmes complexes créent tout le temps des surprises et nous avons toujours besoin d'apprendre quelque chose » [Ma traduction] (p.104). L'importance d'observer à travers diverses temporalités rejoint le discours du designer Tony Fry (2009), qui appelle à la prise en compte du temps, considéré comme une notion sous-développée dans les différentes sphères liées au design.

En outre, dans une démarche permaculturelle, l'observation active se fait à la fois à partir de l'ensemble de nos cinq sens, mais aussi grâce à notre ressenti. Selon Bill Mollison (1991) « [c]es ressentis vous donnent une meilleure idée de la réalité et des possibilités du site » (p.48). Cette méthode d'observation rejoint la vision du designer Victor J. Papanek (1970) qui affirme que « [l]e design doit être appréhendé non seulement par les cinq sens traditionnels, mais par les sens « internes », psychiques et kinesthésiques ». Andrea Ghelfi (2016) précise que l'« [...]observation active consiste à se laisser saisir par les sensations, à être affecté par leur capacité à générer des images » [Ma traduction] (p.116).

Par ailleurs, David Holmgren (2002) et Bill Mollison (1991) accordent beaucoup d'importance à la nécessité de ne pas seulement observer, mais bien d'interagir avec ce que l'on observe. C'est une expérience immersive où « [l]'observation et l'interaction impliquent un processus à double sens entre le sujet et l'objet, c'est-à-dire entre le concepteur et le système » (Holmgren, 2002, p. 87). David Holmgren (2002) va même plus loin en mentionnant que « l'observation et l'interprétation continues présentent peu d'intérêt sans une interaction avec le sujet observé » (p.86). Selon lui, c'est par l'interaction que nous sont dévoilés différents aspects et dynamiques qui seraient passés inaperçus autrement. Puisque chaque observation est relative, l'interaction amène aussi à mieux comprendre ce que l'on observe en mettant en lumière « nos propres croyances et attitudes » (Holmgren, 2002, p. 86). De la sorte, les observations et interactions répétées permettront à la conceptrice permaculturelle de développer

« [...] les facultés et la sagesse nécessaires pour intervenir avec doigté dans les systèmes existants et pour en concevoir de nouveaux, innovants » (Holmgren, 2002, p. 86). Bernard Alonso et Cécile Guiochon (2016) résumant l'observation comme suit :

[...] l'apprenti permaculteur prend d'abord le temps de se poser, d'observer ce qu'il ressent ici et maintenant, sans analyser, sans juger, sans expliquer et surtout en veillant à ne pas rechercher de solutions immédiates ! Il s'agit simplement de prendre connaissance des réalités présentes dans leur profondeur, dans leur singularité, de les appréhender intuitivement, de se laisser surprendre par l'émotion qu'elles génèrent à l'intérieur de soi, comme le ferait un enfant (Alonso et Guiochon, 2016, p. 66-67).

Maintenant que le « pourquoi » et le « comment » observer ont été abordés, je mettrai en exergue ce que l'on observe. Observer un site revient à explorer l'ensemble des indicateurs pertinents (Mollison, 1991)⁴³. Or, comme les indicateurs spécifiques peuvent grandement varier d'un site à l'autre, Bill Mollison (1991) décline plutôt les principales catégories à identifier et à explorer lors d'une observation active. Premièrement, il suggère de s'attarder aux ressources et contraintes associées au site pour être en mesure d'avoir une vue d'ensemble. Selon lui, « [...] il faut être systématiquement à l'affût des différentes ressources », d'abord en interne (Mollison, 1991, p. 49). Deuxièmement, la permacultrice doit explorer les ressources extérieures au site qui peuvent tout autant se traduire en opportunités (Mollison, 1991). Toby Hemenway (2015) donne comme exemple que les ressources, autres que physiques, peuvent être de l'argent, des compétences ou du travail. Troisièmement, il est essentiel de noter lors de notre observation les « problèmes » possibles. Les recherches et la pratique ont mené Bill Mollison (1991) à constater qu'« il arrive souvent que certains problèmes, après qu'on y ait réfléchi, se transforment en avantages » (p.49). Quatrièmement, il est important de tenir compte lors de l'observation de nos besoins matériels et immatériels (Alonso et Guiochon, 2016) et de ceux de nos clients (Hemenway, 2015). Les indicateurs englobent donc non seulement les caractéristiques écologiques d'un site, mais aussi tout ce qui définit le contexte dans lequel on se trouve (ex. facteurs économiques, sociaux, etc.) (Akhtar *et al.*, 2015).

Pour terminer, David Holmgren (2002) enseigne quant à lui que « [!]orsqu'on examine un sujet, il est toujours plus utile de prendre du recul et de rechercher les connexions et les contextes qui permettent

⁴³ Dans cette perspective, on constate que l'observation en permaculture a un sens beaucoup plus large que l'observation en recherche. On peut (doit) y faire des observations directes (par exemple sur le « terrain »), mais on peut aussi observer indirectement un site par différents indicateurs, documents, etc. à notre portée.

de définir son rôle dans des systèmes à plus grande échelle » (p.89). La permaculture tente donc d'observer à la fois la singularité de chacun des éléments qui composent le système en plus d'observer ce qui les rattache à ce système. Enfin, Holmgren clame l'importance de « prendre en compte [nos] propres ressources » (Holmgren, 2002, p. 89), c'est-à-dire nos compétences, notre budget, etc.

2.3.1.1 Outils conceptuels et pratiques d'observation

Comme on peut le constater, l'observation active d'un site peut être assez complexe vu le nombre d'éléments à capter. Pour accompagner les personnes permacultrices dans cette tâche, Bill Mollison (1991) propose l'usage de quelques outils, dont une bonne carte du site⁴⁴. David Holmgren (2002) ajoute quant à lui les plans conceptuels, la carte mentale, le remue-méninge (*brainstorming*), les diagrammes de flux et la « notation ou l'évaluation des grands choix en matière de développement d'emplacement » (p.330). Ensuite, au-delà de ces outils, la permaculture propose trois outils spécifiques de design qui sont complémentaires : l'analyse par zones, l'analyse par secteurs et l'analyse fonctionnelle. Je décrirai chacune de ces analyses dans les pages suivantes puisqu'elles seront mobilisés pour l'analyse des résultats. Dans la phase d'observation, on pourra s'en servir pour noter certaines des informations recueillies, pour les utiliser par la suite comme outils de design à proprement parler.

2.3.1.1.1 Analyse par zones

L'analyse par zones est un outil d'échelonnement pour positionner les éléments de notre design, à partir d'un point central (zone 0) en fonction de leur fréquence d'usage, d'entretien ou d'énergie à leur consacrer (Fournier, 2022 ; Ghelfi, 2016 ; Holmgren, 2002 ; Mollison, 1991). C'est en quelque sorte un outil qui nous permet d'organiser l'information recueillie pendant l'observation d'un site (Ghelfi, 2016). Le découpage des zones n'est pas universel, mais plusieurs conceptrices permaculturelles utilisent une échelle qui comprend six zones (zones 0 à 5). En permaculture sociale, on retrouve aussi le concept de la zone 00, qui est le soi corps-psyché (Ghelfi, 2016), soit la « [...] réalité la plus intime de chacun » (Alonso et Guiochon, 2016, p. 30). Cette zone a été ajoutée pour prendre en considération les besoins profonds de l'humain au cœur d'un design (Alonso et Guiochon, 2016). Près du centre, on identifie les éléments qui demandent une attention soutenue ou bien dont l'utilisation est plus fréquente. En s'éloignant de la zone 0, « [...] on doit employer de plus en plus d'éléments autosuffisants, qui exigent peu de nous et

⁴⁴ Même pour l'observation d'une organisation, une carte de la région ou du quartier dans lequel l'organisation se trouve peut receler une tonne d'informations inattendues.

produisent généralement moins » (Holmgren, 2002, p. 319). Habituellement, la dernière zone est celle où on ne fait que de l'observation (Ghelfi, 2016). Par conséquent, l'énergie de la conceptrice permaculturelle doit prioritairement être consacrée au design des zones périphériques à la zone 0 avant de s'étendre aux zones subséquentes (Holmgren, 2002 ; Mollison, 1991). Cette méthode permet de favoriser « [...] le pouvoir et l'efficacité des individus qui travaillent depuis le point de convergence [...] » (Holmgren, s. d., p. 319).

Pour l'analyse d'un site « physique », la zone 0 est souvent l'habitation, donc l'endroit autour duquel s'orchestrent les activités. Pour les organisations, les zones peuvent de même être déterminées, de façon non exhaustive, en fonction du « pouvoir » ou des lieux où les décisions sont prises (Hemenway, 2015). Toby Hemenway (2015) suggère, en plus, que le découpage des zones puisse être en fonction des relations que l'on entretient avec les gens dans notre réseau, ce qui peut être tout à fait applicable dans un contexte organisationnel. D'ailleurs, Toby Hemenway (2015) propose une analyse par zones de compétences⁴⁵. Cette analyse par zones de compétences peut être pertinente à la fois sur le plan individuel, mais aussi à l'échelle organisationnelle lorsqu'on souhaite aborder des sujets liés à la gestion des compétences et à l'organisation du travail.

D'un point de vue pratique, l'analyse par zones permet, d'une part, d'identifier l'emplacement des divers éléments observés en fonction de notre zone 0. D'autre part, cet outil nous permet d'analyser l'endroit où ces éléments devraient se trouver pour être optimaux dans notre design. Dès lors, la permacultrice choisira les changements (déplacements, ajouts ou retraits) à entreprendre en priorité pour améliorer le système.

2.3.1.1.2 Analyse par secteurs

De son côté, l'outil conceptuel d'analyse par secteurs permet de prendre en compte « [...] les énergies naturelles externes [qui] pénètrent sur le site » (Holmgren, 2002, p. 327). Toujours à partir du point de convergence du site (zone 0), on définit l'endroit par lequel l'énergie entre dans notre système et le trajet qu'elle emprunte tout au long qu'elle le traverse. Selon David Holmgren (2002) « [l]e concept de

⁴⁵ Toby Hemenway (2015) divise ces zones selon cette nomenclature : Zone 1 - « activités totalement familières » ; zone 2 – « activités non stressantes, mais quelque peu nouvelles » ; zone 3 – « activités qui nous mettent au défi, mais nous voulons les faire » ; zone 4 – « nous n'aimons pas les faire, mais nous le devons » ; zone 5 « je préfère mourir ! » [Ma traduction] (p.207). Par exemple, une personne tout-à-fait à l'aise en coordination et qui aime les tâches et responsabilités y étant affiliées pourrait indiquer cette compétence en zone 1.

secteur permet de comprendre la manière dont les énergies naturelles influencent un site, de les exploiter au mieux, et d'atténuer ou de détourner leurs effets parfois destructeurs » (p.327). Les sources d'énergie⁴⁶, leur flux et leurs interactions avec le système varient pour chaque site. En d'autres mots, le concept de secteur réfère « [...] dans le jargon de Mollison à une influence externe qui ne peut être directement arrêtée ou contrôlée, mais qui affecte le site ou l'espace de design » [Ma traduction] (Hemenway, 2015, p. 41). Les secteurs peuvent être liés à des sources d'énergie naturelle comme le soleil, le vent, l'eau, mais également à d'autres éléments comme le bruit, la pollution, le voisinage, les commerces, etc. (Hemenway, 2015). Le design s'attardera aussi aux éléments intangibles qui correspondent au concept de secteur (par ex. lois et règlements, croyances, etc.) (Hemenway, 2015).

L'analyse des secteurs n'est pas accessoire en permaculture. Toby Hemenway (2015) va même jusqu'à dire que « si un design se trompe dans les secteurs, il peut échouer complètement » [Ma traduction] (p.43). Par contre, « une bonne analyse sectorielle peut être subtile » [Ma traduction] (Hemenway, 2015, p. 43). Par exemple, comme l'illustre Toby Hemenway (2015) pour un projet de construction, le fait de savoir que l'on doit obtenir un permis de construction fait partie d'une analyse sectorielle. Or, si on l'ignore, cet élément peut bloquer la réalisation de notre projet. Toby Hemenway (2015) identifie d'autres secteurs « humains » que l'on peut observer à partir d'un exemple concret d'un projet de jardin communautaire. Ces secteurs sont : le contrôle sur le groupe ; le niveau de compétences ; le soutien au projet ; les objectifs du projet ; l'avancement du projet ; etc⁴⁷.

2.3.1.1.3 Analyse fonctionnelle

Pour sa part, contrairement aux analyses par zones et secteurs qui offrent un regard d'ensemble sur le site, l'analyse fonctionnelle est l'outil conceptuel qui met en relief les caractéristiques spécifiques de chacun des éléments composant le système. On cherche par cette analyse à « [...] connaître, en pratique, les caractéristiques, les besoins et les productions des éléments potentiels d'un système » (Holmgren, 2002, p. 357).

⁴⁶ Les diverses sources d'énergie seront abordées de façon plus approfondie dans la sous-section sur le principe 2 « capter et conserver l'énergie ».

⁴⁷ Toby Hemenway (2015) est l'auteur qui a le plus exploré, à ma connaissance, l'analyse par secteurs dans des contextes d'écosystèmes humains. Les autres autrices et auteurs ne mentionnent pas explicitement cet outil d'analyse dans les travaux consultés.

La force de cet outil conceptuel est d'« [...] établir des relations favorables entre chaque composant du site de manière à ce que les besoins de chaque élément soient comblés par les productions d'un autre élément » (Mollison, 1991, p. 18). Pour ce faire, chaque élément doit pouvoir se comporter naturellement, en fonction de ses caractéristiques et comportements intrinsèques (Holmgren, 2002).

Lorsqu'il y a des comportements ou des productions jugées « négatives », la permacultrice tentera de les voir « comme des atouts, et non comme des problèmes » (Holmgren, 2002, p. 357). Dans l'exemple classique de Bill Mollison (1991) de l'analyse fonctionnelle d'une poule, les comportements intrinsèques de la poule comme le grattage ou sa « production » d'excréments peuvent être vus comme des problèmes à gérer en agriculture. Cependant, bien intégrés dans un système, ces éléments peuvent réduire l'énergie requise pour désherber, aérer et enrichir le sol. En plus, dans un jardin, la poule peut combler une partie de son alimentation de façon autonome en mangeant les insectes indésirables qui nuisent à la production.

Dans une perspective de permaculture sociale, les bases de l'analyse fonctionnelle restent les mêmes. Certaines autrices et auteurs parlent de « niche personnelle » ou de « niche individuelle » (Alonso et Guiochon, 2016 ; Hemenway, 2015). On s'intéresse alors aux besoins des individus, à leurs désirs et objectifs ; aux rôles qu'ils souhaitent accomplir (forces) et aux contraintes auxquelles ils font face (Alonso & Guiochon, 2016). Pour Bernard Alonso et Cécile Guiochon (2016), « [...] en plus de son rôle en tant qu'espèce, chaque personne humaine est dotée d'une identité particulière qui a besoin de s'exprimer, de s'épanouir au fil du temps » (p.43). L'identification des « niches » est un préalable pour tout projet collectif, car « elle permet à chacun.e d'occuper des fonctions au plus près de ses aspirations profondes et au groupe d'organiser au mieux la complémentarité des aptitudes et ainsi que les interrelations » (Alonso et Guiochon, 2016, p. 43-44). Rappelant l'importance que chaque élément puisse agir de façon naturelle, il faut éviter « d'enfermer quiconque dans un rôle pour répondre aux besoins d'un groupe » (Alonso et Guiochon, 2016, p. 44).

En somme, l'analyse fonctionnelle offre l'opportunité de réduire le travail à accomplir, les ressources, le temps et l'énergie nécessaires au fonctionnement du système en créant des connexions ou des relations entre chacun des éléments (Hemenway, 2015).

2.3.1.1.4 La force combinée de ces trois outils conceptuels et pratiques d'observation

Chacun de ces outils conceptuels offre des perspectives pertinentes pour l'analyse d'un site. Cependant, c'est en les combinant que l'on en retire le plus de bénéfices (d'autant plus si l'on incorpore dans notre analyse les principes de design qui seront décrits dans les pages suivantes). Ces multiples strates d'analyses peuvent sembler complexes et elles nécessitent beaucoup de temps lorsque l'on s'initie à la permaculture. Par contre, ces outils conceptuels peuvent être apprivoisés petit à petit, dans l'action. Même la durée requise pour réaliser ces analyses sera au fur et à mesure réduite. David Holmgren (2002, p. 327) affirme :

« [a]près un temps d'apprentissage, ces concepts de zones et de secteurs, maniés sans difficulté dans différentes situations conceptuelles, forment une sorte de carte mentale, grâce à laquelle les meilleurs choix peuvent être faits en matière d'emplacement et de liens. Et à partir du moment où chacun adopte cette approche, le schéma façon mandala des zones et des secteurs devient un élément constitutif d'une culture du lieu biorégionale. »

2.3.2 Principe 2 — Capturer et conserver l'énergie (P2)

Proverbe : « Faire les foins tant qu'il fait beau »
(Holmgren, 2002, p. 107)

Le deuxième principe de design introduit le concept d'énergie, central à l'approche permaculturelle. Dans la nature, les différentes sources d'énergie sont, entre autres, le soleil, le vent, les substances nutritives, etc. Lors de l'observation attentive du site, grâce aux outils d'observation et d'analyse abordés précédemment, on identifiera les sources d'énergie qui circulent dans notre écosystème. Quelles sont-elles précisément ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Comment agissent et interagissent-elles dans le système, etc. En outre, les analyses par zones, secteurs et fonctionnelles permettent de faire un design où l'on aura à mettre moins d'énergie dans notre système parce que l'on travaillera avec les formes d'énergies présentes (Ghelfi, 2016).

Lors du design d'un site, on cherchera à bénéficier, sainement et grâce à l'analyse des flux, des différentes sources d'énergie qui sont présentes. L'objectif est que l'énergie qui circule dans notre site ou celle qui est disponible en périphérie agisse positivement sur nos systèmes ou plus généralement sur notre écosystème. Pour s'inspirer, David Holmgren (2002) suggère de regarder « comment la nature

capte et stocke l'énergie » (p.114)⁴⁸. Une attention sera portée pour choisir le plus possible des sources d'énergie renouvelable (principe 5 – Utiliser et valoriser les ressources et services renouvelables).

Delia Mannen *et al.* (2012) affirment qu'appliqués « aux systèmes humains, capter et conserver l'énergie sont probablement aussi complexes, mais plus difficiles à définir » [Ma traduction] (p.362). Dans les systèmes humains comme les organisations, les sources d'énergie sont de diverses natures. Elles peuvent être externes à notre site ou en faire partie. Toby Hemenway (2015) mentionne qu'aussitôt que l'on commence à générer un surplus, on doit être en mesure de trouver un endroit où diriger ce surplus pour le capter. Cet auteur présente les huit formes de capitaux⁴⁹ identifiées par le permaculteur Ethan Roland qui peuvent être captés, stockés et éventuellement redistribués de façon équitable, soit : le capital social, le capital matériel, le capital « vivant », le capital intellectuel, le capital expérientiel, le capital spirituel, le capital culturel et le capital financier (Hemenway, 2015). Ces différentes formes de capitaux se supportent et sont complémentaires. Un bon design peut même mener à des relations synergiques qui réduisent le besoin de réinjecter de nouvelles sources d'énergie non durables (Hemenway, 2015).

Un design en permaculture sociale cherche à aligner les activités le mieux possible avec les aspirations des individus et des groupes de personnes ; on vient en quelque sorte capter et conserver l'énergie de ces gens (Mannen *et al.*, 2012). Il est important de s'interroger sur les flux d'énergie (comment l'énergie circule-t-elle dans notre site ?) (Ghelfi, 2016), car, nous dit de façon métaphorique Looby Macnamara (2012), « il est plus facile de travailler avec l'énergie du moment » [Ma traduction] (p.20). Cette autrice affirme que « nous devons travailler avec nos rythmes naturels et nos niveaux d'énergie pour une meilleure productivité » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 20). Elle ajoute que « lorsque nous travaillons avec passion, l'énergie circule plus facilement et nous sommes plus efficaces » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 20).

⁴⁸ Par exemple, les feuilles d'arbres sont des mécanismes développés pour capter l'énergie renouvelable du soleil. Cette énergie sera ensuite transformée pour être conservée et utilisée, au besoin, même lorsqu'il fera nuit.

⁴⁹ La définition de capital, issue du dictionnaire, utilisée par l'auteur se lit comme suit : « an accumulation of goods devoted to the production of other goods » (Hemenway, 2015, p.195). Il s'agit donc en quelque sorte de l'énergie accumulée, sous différentes formes, qui peut être réutilisée pour produire d'autres éléments dont a besoin de système.

Dans une perspective organisationnelle, le principe « capter et conserver l'énergie » réfère au fait que toutes les actions menées par l'organisation doivent être alignées avec la mission principale (Mannen *et al.*, 2012, p. 362). Dans leur recherche-action, Delia Mannen *et al.* (2012) présentent comment, autour d'un projet collectif réunissant plusieurs organisations et parties prenantes, les organisations ont pu en tirer de nombreux bénéfices. Au-delà du projet lui-même, une attention avait été apportée à la capture des divers apprentissages (divers rapports écrits, site web, vidéo, etc.) et à la retransmission de ces nouvelles connaissances (**partage équitable – É3**)⁵⁰. D'ailleurs, l'information est une forme d'énergie essentielle à prendre en compte dans les design de système humain (Holmgren, 2002).

2.3.3 Principe 3 — Obtenir une production (P3)

Proverbe : « On ne peut pas travailler le ventre vide »
(Holmgren, 2002, p. 159)

Le sens que donne David Holmgren (2002) au principe « obtenir une production » va bien au-delà du fait de produire un bien ou un service ou même d'obtenir un rendement financier. La production ou le rendement évoqué par ce principe signifie que l'on doit tenter de générer des retombées positives qui pourront être réinvesties dans notre système pour le rendre autosuffisant ou être partagées (**partage équitable – É3**). Ces retombées peuvent être de différentes natures (financières, apprentissages, développement d'une communauté ou de partenariats, etc.) et se retrouver à diverses échelles (individuelle, collective, organisationnelle, sociale, etc.).

Lorsque l'on conçoit un système, on doit donc s'assurer que celui-ci engendre des retombées rapidement, même modestes, afin de fournir de l'énergie pour que notre système devienne autosuffisant. Looby Macnamara (2012) explique que le fait d'« [a]tteindre des objectifs à court terme [nous permet d']obtenir des résultats et de répondre aux besoins immédiats, nous incitant à travailler vers des visions à plus long terme » [Ma traduction] (p.20). C'est en quelque sorte une forme de récompense pour le travail accompli (Mannen *et al.*, 2012).

David Holmgren (2002) affirme que « tout système doit être conçu pour nous permettre d'être autonomes, à tous les niveaux (compris individuel) : [qu']il faut exploiter efficacement l'énergie captée et

⁵⁰ À partir d'ici, les règles d'éthique, les principes de design, les maximes et les outils permaculturels décrits dans le cadre théorique et conceptuel apparaîtront en caractères gras pour les mettre en relief.

stockée, afin d'entretenir le système et capter plus d'énergie encore » (p.170). Il résume en disant que « [...] nous devons concevoir des systèmes et organiser nos vies de façon à travailler, à chaque instant, le plus utilement possible » (p.175). Cependant, il met en garde contre le « piège de l'utilisation efficiente des ressources » qui pourrait nous mener à « [...] une exploitation des ressources allant bien au-delà du maximum de puissance » (Holmgren, 2002, p. 175). Dans ce cas, l'énergie est gaspillée (réfère au principe « **ne produire aucun déchet** » – **P6**) sans production véritablement utile au système. David Holmgren (2002) fait au contraire remarquer que dans des systèmes modestes autosuffisants, « [c]ertaines solutions peuvent être si efficaces qu'elles en deviennent presque transparentes » (p.179).

Les éléments et outils abordés dans le principe « **observer et interagir** » (**P1**) vont permettre de cibler quelles sont les sortes de retombées que notre système peut générer en même temps. En effet, la permaculture s'inscrit dans une « [...] logique d'intensité – une manière de faire de multiples activités et d'obtenir de multiples rendements simultanément [...] » [Ma traduction] (Ghelfi, 2016, p. 119). Conformément avec le principe « **capter et conserver l'énergie** » (**P2**), David Holmgren (2002) rappelle que, « quel que soit le système concerné, il faut bien choisir son moment pour réussir à produire quelque chose » (p.185)⁵¹.

Looby Macnamara (2012) précise qu'il ne s'agit pas de simplement créer une production, que l'on doit aussi la « récolter » pour en profiter. Cette « récolte » peut parfois être simplement de reconnaître et de valoriser ces rendements produits (Macnamara, 2012).

Le principe « obtenir une production » peut se traduire, dans une perspective individuelle, par « la satisfaction au travail, le jeu, le plaisir, l'amitié, la croissance et l'apprentissage [...] au même titre que par des rendements plus tangibles comme l'argent, le temps gagné et les gains matériels » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 20). Selon Looby Macnamara (2012), le fait d'obtenir une production contribue au maintien de notre motivation et de notre élan vers l'accomplissement de nos objectifs. Cette optique individuelle s'inscrit aussi dans une perspective organisationnelle où prendre soin des humains peut favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels et devrait même devenir une finalité en soi. De plus, pour les organisations, l'interprétation de ce principe peut suggérer que les activités et les rendements

⁵¹ David Holmgren (2002) fournit comme exemple la cuisine paysanne à travers le monde qui adapte leurs recettes aux aliments de saisons.

associés soient alignés avec la réalisation de la mission et des objectifs organisationnels (Mannen *et al.*, 2012).

2.3.4 Principe 4 — Appliquer l’auto-régulation et accepter la rétroaction (P4)

Proverbe : « *Les enfants paieront pour les péchés de leurs pères jusqu’à la septième génération* »
(Holmgren, 2002, p. 189)

Le proverbe choisi par Holmgren (2002) pour représenter le principe « appliquer l’auto-régulation et accepter la rétroaction » démontre l’importance de travailler à la création de systèmes autosuffisants qui ont la capacité de s’autoréguler. Looby Macnamara (2012) complète ce proverbe en affirmant qu’on ne récolte pas seulement ce que l’on sème, mais que ce que l’on sème produit aussi des effets sur les générations futures.

Fortement liée aux principes abordés précédemment, l’application du principe « appliquer l’auto-régulation et accepter la rétroaction » permet aux systèmes d’évoluer d’une manière stable (Mannen *et al.*, 2012). Pour David Holmgren (2002), « [l]es systèmes autosuffisants et autorégulés représentent en quelque sorte le nirvana en permaculture, c’est-à-dire un idéal que l’on poursuit, mais que l’on n’atteindra peut-être jamais complètement » (p.190). Dans le principe « **obtenir une production** » (P3), il a été démontré la pertinence de générer des retombées qui viendront nourrir directement le système. L’auto-régulation amène à prendre en compte, par l’observation continue de divers signes et signaux (rétroactions), des ajustements à conduire pour veiller à la durabilité de notre système. Pour illustrer ce principe, Looby Macnamara (2012) donne en exemple que l’auto-régulation, c’est comme ajuster la température de l’eau de la douche. Elle précise que « [...] de petits changements sont nécessaires, plutôt que de faire basculer les choses trop loin » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 21). En effet, l’avantage de concevoir des systèmes qui s’autorégulent est de réduire « [...] le nombre d’interventions correctives, sévères et répétées » (Holmgren, 2002, p. 190).

Selon David Holmgren (2002), les systèmes naturels font face à deux formes de rétroactions : positives et négatives. Les rétroactions positives agissent comme « une sorte d’accélérateur qui pousse le système vers une énergie disponible sans contrainte » (p.190). D’évidence, les négatives génèrent des effets potentiellement pénibles, mais elles occupent une fonction de préservation du système devant « [une]

pénurie et [une] instabilité provoquées par une surexploitation ou une mauvaise utilisation de l'énergie » (Holmgren, 2002, p.190).

Par ailleurs, le principe « appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction » nous rappelle que l'on doit constamment réévaluer notre design puisque les flux de ressources et notre relation envers elles changent continuellement (Hemenway, 2015). Nos essais doivent aussi être évalués (Hemenway, 2015). Les échecs constatés « [...] peuvent nous signaler certains défauts dans notre façon de procéder » (Holmgren, 2002, p. 197). Toby Hemenway (2015) affirme que de « faire des erreurs est un signe que [l'on essaye] de faire mieux » [Ma traduction] (p.25). Il ajoute que « les erreurs sont généralement peu pénalisées si l'on en tire des leçons » [Ma traduction] (Hemenway, 2015, p. 25). En outre, ce principe permaculturel nous invite à aider les gens et les communautés à devenir autonomes dans leurs actions (Holmgren, 2002 ; Mollison, 1991).

Dans le cas d'un système organisationnel, l'application de ce principe permet, selon Delia Mannen *et al.* (2012) d'évoluer de manière stable. Pour ce faire, « les systèmes et processus organisationnels doivent être conçus de manière à garantir des possibilités de communication, d'harmonisation, d'alignement et d'évaluation continus » [Ma traduction] (Mannen *et al.*, 2012, p. 363). Enfin, toujours selon Delia Mannen *et al.* (2012), accepter la rétroaction peut se traduire dans la capacité de l'organisation à apprendre et à expérimenter sans craindre les erreurs.

2.3.5 Principe 5 — Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables (P5)

Proverbe : « *Laisser faire la nature* »
(Holmgren, 2002, p. 229)

L'utilisation et la valorisation des ressources et des services renouvelables sont intimement liées au **principe 2 « capter et conserver l'énergie »** et au **principe 3 « obtenir une production »**. En effet, David Holmgren (2002) considère les ressources renouvelables comme une forme d'énergie. Il mentionne que « [l]a conception permaculturelle doit tendre vers l'usage le plus approprié possible des ressources naturelles renouvelables afin de générer et d'entretenir une production » (Holmgren, 2002, p. 230). Pour lui, « [u]ne ressource est dite renouvelable lorsque des processus naturels assurent son renouvellement et son remplacement dans un laps de temps raisonnable » (Holmgren, 2002, p. 230). Ce principe de design nous amène, en plus, à utiliser en priorité les ressources qui apparaissent en abondance et à réduire la dépendance aux ressources non renouvelables ou rares dans notre système.

Au-delà des ressources naturelles, ce principe s'applique aux autres formes de ressources et services que l'on peut devoir utiliser ou solliciter pour réaliser notre design. Par exemple, l'argent, le temps libre des membres d'une communauté, leurs connaissances, leur énergie, les espaces et bâtiments, les réseaux, les transports, etc. sont toutes des formes de ressources et services qui peuvent être mobilisés.

Sous l'angle organisationnel, ce principe met en lumière l'importance pour les organisations « [...] d'investir dans les besoins des individus et de l'environnement naturel pour qu'ils ne s'épuisent pas, mais qu'au contraire ils se renouvellent [...] » [Ma traduction] (Mannen *et al.*, 2012, p. 363). Ce renouvellement est bénéfique pour l'organisation qui aura accès à ces ressources pour répondre aux défis extérieurs qui se présentent (Mannen *et al.*, 2012). Selon Delia Mannen *et al.* (2012, p. 363-364), « les organisations saines reconnaissent le besoin de renouvellement individuel et offrent aux membres la possibilité de le rechercher et d'éviter d'être absorbés par les exigences de l'organisation » [Ma traduction]. Bernard Alonso et Cécile Guiochon (2016) proposent en contre-exemple le cas d'une organisation qui devrait chaque année entièrement renouveler ses équipes et les former. Pour eux, ce cas représente un système qui « [...] réclame beaucoup de travail et d'énergie » et qui n'est pas viable à long terme » (Alonso et Guiochon, 2016, p. 64).

2.3.6 Principe 6 — Ne produire aucun déchet (P6)

Proverbes : « *Mieux vaut prévenir que guérir* »

&

« *Qui ne gaspille pas ne manque de rien* »

(Holmgren, 2002, p. 266)

Pour David Holmgren (2002), notre société est menée par un modèle « consommation-excrétion » qui ne se justifie pas sur le plan écologique. Ce modèle est issu des processus industriels linéaires où l'on transforme des intrants (matières premières transformées grâce à de l'énergie) en extrants (biens, services et résidus de production). Les extrants peuvent devenir des polluants lorsque ceux-ci ne sont pas « utilisé[s] de façon productive par une autre composante du même système » (Mollison, 1988, cité dans : Holmgren 2002, p. 266). Ainsi, le gaspillage produit par le processus (énergie perdue, résidus de production) ou les déchets générés par les biens une fois l'utilisation terminée se transforment donc en polluants dans le système.

Ce principe ne s'applique pas seulement aux processus industriels, mais bien à l'ensemble des systèmes qui agissent dans diverses sphères de nos vies. Étendu aux systèmes humains, Delia Mannen *et al.* (2012, p. 364) suggèrent que le gaspillage peut se traduire dans la réalisation « d'activités sans but, dans la bureaucratie ou dans les exigences qui persistent au-delà de leur utilité. » [Ma traduction] Toby Hemenway (2015) mentionne quant à lui que tout comme les excès physiques, les rendements dont on ne se sert pas ou qui s'accumulent peuvent causer de la « pollution ». Ce constat est fortement lié au troisième principe « **obtenir une production** » (P3) dans lequel « récolter » (la production) était un élément primordial.

Lors du (re)design d'un système humain, il faut, selon Delia Mannen *et al.* (2012, p. 364), se poser la question « comment puis-je prévenir ou éliminer le gaspillage ? » [Ma traduction] L'une de voies pour parvenir à réduire le gaspillage passe par l'application du **principe 8 « intégrer au lieu de ségréguer »**, qui sera abordé ultérieurement (Mannen *et al.*, 2012). Par ailleurs, pour réduire de façon significative le gaspillage et les déchets que l'on produit, Looby Macnamara (2012) parle de l'importance de procéder à un entretien régulier. Il s'agit d'entretenir non seulement nos biens physiques (par ex. outils, vêtements,...), mais aussi des éléments moins tangibles de notre vie (notre santé, nos relations, etc.). Elle suggère en plus de s'interroger quant à notre temps « gaspillé »⁵².

Enfin, David Holmgren (2002) critique le fait que « [...] l'essentiel du capital humain et social est configuré de nos jours pour résoudre des problèmes technologiques et industriels à grande échelle, dans le cadre de l'économie de marché » (p.281). Selon lui, pour éviter le « gaspillage des ressources humaines », on doit soutenir et reconnaître des « [...] systèmes locaux qui subviennent aux besoins des populations, entretiennent les acquis culturels et stimulent l'exploitation des ressources naturelles [locales] » (p.288)⁵³. Le tout en opposition aux systèmes mondialisés qui gaspillent à grande échelle à la fois des « ressources » humaines que des ressources naturelles.

⁵² Looby Macnamara (2012) suggère ces questions par rapport au gaspillage de notre temps : à travers quelle activité ? Aurait-on pu éviter cette perte d'énergie ? Qu'est-ce qui doit être maintenu ?

⁵³ Il faut garder en tête l'interprétation complète de la troisième règle d'éthique « partager équitablement » qui comprend la fixation des limites à la consommation (Holmgren, 2002). Ainsi, on évitera « d'exploiter » les ressources au-delà de leur capacité à se régénérer.

2.3.7 Principe 7 — La conception, des motifs aux détails (P7)⁵⁴

Proverbe : « *C'est l'arbre qui cache la forêt* »
(Holmgren, 2002, p.295)

Comme l'illustre le proverbe du principe 7, « en se concentrant sur les détails, on peut passer à côté de l'image globale de ce qui se passe » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 22). Les outils conceptuels d'observation et de design (**analyse par zones et secteurs**) présentés dans la sous-section du **principe 1 « observer et interagir »** permettent à la permacultrice d'avoir un regard holistique sur une situation ou sur le site à (re)designer.

Bill Mollison (1991) et David Holmgren (2002) insistent sur l'importance d'identifier les motifs et structures (*patterns*) présents dans la nature pour s'en inspirer dans nos conceptions. Selon David Holmgren (2002), les systèmes complexes fonctionnels sont, généralement, un dérivé de systèmes simples tout aussi fonctionnels. C'est ce qui lui fait dire qu'« il est donc plus important de déterminer la bonne structure d'un concept en particulier plutôt que de maîtriser tous les détails de chaque élément d'un système » (Holmgren, 2002, p. 296). Dans tous les cas, il est primordial de bien identifier le modèle choisi en fonction des échelles temporelles et spatiales concernées. Le degré de pertinence d'un modèle, incluant les stratégies et les outils à utiliser, variera grandement d'une échelle à l'autre. Looby Macnamara (2012) suggère de s'inspirer des modèles généraux de réussite issus d'autres systèmes pour en adapter les détails à notre propre design. En somme, il ne faut pas l'oublier, ce principe nous invite tôt dans le processus de design à « se demander si le site est adapté à l'utilisation qu'on compte en faire » (Holmgren, 2002, p. 330).

Delia Mannen *et al.* (2012) proposent qu'appliqués aux systèmes humains, les modèles généraux puissent être associés au choix par exemple d'un modèle de division du travail ou même d'un modèle d'organisation. Pour ces autrices et auteurs, ce choix n'est pas statique, mais plutôt évolutif (Mannen *et al.*, 2012). Il s'agit de choisir intentionnellement un modèle, le mettre en œuvre et ensuite l'évaluer en utilisant les principes « **observer et interagir** » (P1) et « **appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction** » (P4).

⁵⁴ Autres nomenclatures pour ce principe selon les traductions : « Partir des structures d'ensemble pour arriver aux détails » (Holmgren, s. d., p. 18) ; « Concevoir le design global avant d'en venir aux détails » (Alonso et Guiochon, 2016, p. 38).

Un autre avantage d'élargir d'abord notre vision à l'ensemble d'une situation plutôt qu'aux détails serait de nous permettre d'évaluer la situation différemment et d'envisager des solutions qui n'étaient pas visibles lorsqu'on regardait de trop près. Par exemple, un enjeu organisationnel pourrait trouver des solutions à partir de l'échelle de la communauté grâce à des « guildes d'affaires »⁵⁵ où l'on construirait des synergies (Hemenway, 2015).

Sur le plan individuel, nos schémas personnels, tels que notre façon de communiquer, de penser ou nos modèles comportementaux, « [...] influencent notre vie et nos interactions avec les autres » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 22). Looby Macnamara (2012) nous invite à prendre en compte que certains de ces schémas dans lesquels nous sommes à l'aise peuvent être repris et convertis pour s'utiliser dans d'autres sphères de nos vies.

2.3.8 Principe 8 — Intégrer au lieu de ségréguer

Proverbe : « L'union fait la force »
(Holmgren, 2002, p. 347)

Si ce principe est important, c'est pour prendre conscience que « [n]otre penchant culturel pour les détails nous pousse à ignorer la complexité des relations et à l'atténuer, en optant par défaut pour la ségrégation des éléments » (Holmgren, 2002, p. 348). Ce principe est d'ailleurs étroitement lié avec le précédent, « **la conception, des motifs aux détails** » (P7), puisque pour concevoir des « systèmes hautement intégrés » il faut avoir « [...] une vision d'ensemble des différents types de relations qui caractérisent les communautés écologiques et sociales » (Holmgren, 2002, p. 348). Le principe « intégrer au lieu de ségréguer » met quant à lui l'accent sur le fait que « [...] les liens entre les éléments sont aussi importants que les éléments eux-mêmes » (Holmgren, 2002, p. 348) et qu'ils doivent être pris en compte lors du design. Pour Bill Mollison (1991) « [l]e design, c'est la mise en relation judicieuse d'éléments entre eux » (p.17). Un écosystème diversifié et en santé est, selon Toby Hemenway (2015), créé non pas par le nombre d'éléments qui le composent, mais bien par le nombre de connexions de qualité entre chacun de ces éléments.

⁵⁵ Ma traduction du concept de « *business guilds* » présenté par Toby Hemenway (2015). Selon lui, les « *business guilds* » sont « un ensemble d'entreprises indépendantes qui sont reliées ensemble par des connexions entre certains de leurs besoins et rendements » [Ma traduction] (Hemenway, 2015, p. 200).

Dans les systèmes intégrés, plusieurs types de liens ou de relations peuvent exister entre les éléments (relations de prédation, parasites, compétition, neutres, mutualistes ou coopératives et symbiotiques) (Holmgren, 2002). Si toutes les stratégies peuvent être pertinentes dans la nature, « la permaculture insiste nettement sur les relations symbiotiques et celles qui apportent un bénéfice mutuel » (Holmgren, 2002, p. 349). Les relations mutualistes ou coopératives sont celles où des organismes aux besoins différents « bénéficient les uns des autres » ou vont même jusqu'à développer un « réseau d'interdépendances » (Holmgren, 2002, p. 353). Du côté des relations symbiotiques, on parle d'une forte intégration de deux systèmes (ou plus) où les liens deviennent si forts qu'ils deviennent interdépendants. S'il peut y avoir des risques inhérents à cette interdépendance, les relations symbiotiques offrent toutefois l'accès à des possibilités, des ressources ou une économie d'énergie qui pourraient être autrement inaccessibles. L'intégration réfléchie peut donc devenir une manière de réduire le gaspillage d'énergie (**ne produire aucun déchet — P6**). En outre, Emmanuel Delannoy (2016) dit des coopérations et des symbioses qu'elles « [...] sont de véritables plateformes pour des innovations futures. » Il ajoute que « [l]es propriétés émergentes qu'elles favorisent contribuent à élargir le champ des possibles » (p.82).

L'outil conceptuel de **l'analyse fonctionnelle** est particulièrement utile pour lier les différents éléments entre eux. On choisit les éléments et leur position sur le site pour faire en sorte que **chaque élément puisse remplir plusieurs fonctions**⁵⁶ (Hemenway, 2015 ; Holmgren, 2002 ; Mollison, 1991). De plus, **chaque fonction importante du système devrait toujours être assurée par plusieurs éléments**⁵⁷ (Hemenway, 2015 ; Holmgren, 2002 ; Mollison, 1991). David Holmgren (2002) explique que dans tout design, il est toujours souhaitable d'avoir des systèmes de secours aptes à prendre le relais si l'un des éléments ne peut plus accomplir sa fonction. De plus, lorsqu'il y a plusieurs éléments qui accomplissent la même fonction importante, on peut s'attendre à ce que ça soit de façon différente. Dans ce cas, on peut bénéficier d'une contribution complémentaire pour le système rejoignant le **principe 10 « se servir de la diversité et la valoriser »** qui sera abordé plus loin.

Le huitième principe peut s'appliquer à plusieurs endroits où il est possible de choisir entre l'intégration ou la ségrégation. Delia Mannen *et al.* (2012) donnent comme exemple divers « points de différence » où

⁵⁶ Bill Mollison (1991) et Toby Hemenway (2015) énoncent cette maxime comme un principe de design à part entière.

⁵⁷ Idem

on peut appliquer travailler l'intégration des éléments : les différences démographiques, les activités de différents ordres, les différences de rôles et de responsabilités, etc. « [L]'intégration au sein d'une organisation, à tout point de différence, offre une opportunité de croissance personnelle et organisationnelle qui n'existerait peut-être pas autrement » [Ma traduction] (Mannen *et al.*, 2012, p. 364). Quant à elle, Looby Macnamara (2012) parle des relations bénéfiques que nous pouvons créer en intégrant nos compétences et les divers aspects de notre vie. Elle suggère aussi de porter attention aux situations dans lesquelles on peut favoriser l'intégration (par ex. réseaux distincts d'amis, aspects divers de la communauté, etc.). Sylvain Breuzard (2021, p. 64) affirme que pour les « permaentreprises », « c'est au niveau de chaque projet que sont recherchés les meilleurs agencements entre les parties prenantes (gouvernance, salariés, clients, fournisseurs, société civile, environnement) ».

Enfin, Looby Macnamara (2012, p. 23) nous rappelle que le proverbe lié à ce principe que l'union des éléments peut permettre des réalisations qui ne seraient pas possibles autrement : « [e]nsemble nous avons le pouvoir de déplacer des montagnes » [Ma traduction].

2.3.9 Principe 9 — Utiliser des solutions lentes et à petite échelle

Proverbes : « *Plus on est grand, plus dure sera la chute* »
&
« *Rien ne sert de courir, il faut partir à point* »
(Holmgren, 2002, p.395)

Pour David Holmgren (2002), ce principe réfère tout d'abord au fait que « [l]es systèmes doivent être conçus de manière à fonctionner à l'échelle la plus petite possible tout en restant pratiques et sobres en énergie » (p.396). Il s'agit donc de « [mettre] en place à petite échelle un système intensif et économe en énergie, plutôt qu'extensif à grande échelle et énergivore » (Mollison, 1991, p. 15). Comme nous l'avons vu précédemment, l'analyse par zones peut s'avérer utile puisque ces systèmes intensifs gagneront à être utilisés en périphérie de notre Zone 0.

Par ce principe, David Holmgren (2002) nous invite aussi à ralentir le rythme et à réfléchir plus longuement (prendre le temps **d'observer et d'interagir** — **P1**) avant de passer à l'action. Cette phase analytique et réflexive peut nous mener à une compréhension plus profonde de notre système et nous mener à trouver les « points de levier » où c'est avantageux d'intervenir (Hemenway, 2015). Toby Hemenway (2015) affirme que ces « points de levier » permettent de produire un grand effet grâce à un

effort moindre. En outre, la permaculture promeut une approche des « petits pas » où l'on doit éviter de tout faire à la fois (Macnamara, 2012). Looby Macnamara (2012) suggère de débiter par la réalisation d'objectifs réalistes qui vont nous permettre de transformer notre vision en réalité. Cette approche fait aussi écho à la pertinence de réaliser d'abord un prototype ou un projet-pilote pour tester à petite échelle un design.

Dans une perspective de systèmes humains, ce principe peut se traduire dans le fait que « [...] les relations entre les gens se développent à partir d'un ensemble d'interactions singulières » [Ma traduction] (Mannen *et al.*, 2012, p. 364). De même, « la connexion individuelle d'une personne à une autre est la pierre angulaire d'une organisation durable » [Ma traduction] (Mannen *et al.*, 2012, p. 365).

Finalement, David Holmgren (2002) propose de s'inspirer des méthodes utilisées par certaines organisations non gouvernementales qui travaillent dans des pays en développement. Ces méthodes : « se déploient à petite échelle; sont simples à appliquer et à entretenir ; exigent beaucoup de main-d'œuvre, plutôt que beaucoup de capital ou d'énergie ; s'appuient sur les ressources locales ; soutiennent les marchés locaux. » (Holmgren, 2002, p. 412). À cet effet, Sylvain Breuzard (2021, p. 69) réitère qu'il est important de créer des milieux de travail à taille humaine dont l'organisation « favorise la proximité humaine ». D'après lui, on doit « mettre en place des principes de fonctionnement et des pratiques de management qui permettent aux salariés de se sentir des acteurs de l'entreprise, d'avoir une réelle autonomie d'objectifs et de moyens » (Breuzard, 2021, p. 69).

2.3.10 Principe 10 — Se servir de la diversité et la valoriser

Proverbe : « *Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier* »
(Holmgren, 2002, p.435)

Que ce soit dans les écosystèmes naturels ou dans ceux humains, « [l]a diversité fournit des solutions alternatives aux fonctions primordiales des écosystèmes confrontés à des changements » (Holmgren, 2002, p. 440). Nous avons d'ailleurs effleuré l'importance de la diversité en abordant, dans le principe 8 « **intégrer au lieu de ségréguer** », la nécessité d'avoir plusieurs éléments qui remplissent les fonctions principales d'un système. À cet effet, Bill Mollison (1991, p. 15) affirme que la diversité « renforce la stabilité et la résilience, et [que] cela prépare au changement environnemental et social. » Complétant l'interprétation du proverbe relatif à ce principe, Looby Macnamara (2012) met l'accent sur les dangers

de trop compter sur une seule chose. La diversité permet justement de diversifier la production ou nos activités et d'éviter de tout perdre si l'on se retrouve devant une dysfonction de notre système.

David Holmgren (2002, p. 438) stipule que pour être en mesure d'apprécier l'utilité de la diversité grâce à une approche holistique, « [...] nous devons l'observer au travers de son équilibre dynamique et de ses tensions complémentaires, dans tous les systèmes et à tous les niveaux. »

Dans une perspective de permaculture sociale, la diversité peut se décliner sous différentes formes dont entre autres : démographie, culture, centres d'intérêt, moyens de subsistance, niveaux de richesse, etc. (Holmgren, 2002). Dans un monde où nous devons accepter de ne pas tout comprendre, la diversité peut aussi se traduire dans le fait d'expérimenter toutes sortes de stratégies afin de découvrir des solutions inédites menant à la création de systèmes plus autonomes (Holmgren, 2002).

Pour Mannen *et al.* (2012), ce principe rejoint la littérature en gestion qui démontre une corrélation entre une bonne gestion de la diversité dans les systèmes humains et la créativité d'une organisation. Cette diversité offrirait aux organisations la « capacité de répondre de manière innovante aux défis externes » [Ma traduction] (Mannen *et al.*, 2012, p. 365). Dans leur recherche, la diversité a été représentée par le fait que chacune des parties prenantes a été impliquée dans le projet, produisant une multitude de perspectives. Les différences individuelles, comme les forces des individus ainsi que leurs caractéristiques (par ex. habiter à proximité ou loin du jardin) ont été mises à contribution dans le projet (Mannen *et al.*, 2012). Dans le même sens, Sylvain Breuzard (2021, p. 71) parle du « risque de se priver de décisions challengées, d'idées nouvelles, d'une diversité de point de vue qui font progresser le collectif » si l'on ne fait que « s'entourer de personnes qui nous ressemblent ». De son côté, Looby Macnamara (2012, p. 24) nous invite, lorsque l'on travaille en groupe, à « reconnaître et intégrer les talents et capacités innés de chacun » [Ma traduction]. Elle soutient que de cette façon, nous avons accès à « un plus large éventail de possibilités que si nous pensions tous la même chose » [Ma traduction] (p.24). Dans le cadre de projet collectif où il peut être utile de « décider ensemble », Christelle Fournier (2022) propose de créer une gouvernance partagée, grâce à un collectif composé « d'une diversité de type de membres en fonction du collectif (classes sociales, origines, vision, citoyen-nes, élu-es, fonctionnaires, etc.) (p.115). Nadia Ponce Morales (2022) appelle, quant à elle, à « un leadership inspiré de la permaculture [qui] favorise un engagement continu dans la lutte contre les exclusions dans nos milieux » (p.158). Pour elle, une « approche basée sur la permaculture nous permet de valoriser la

différence et de nous engager activement dans un examen individuel, qui nous permet de remettre en question nos préjugés, ainsi que de faire preuve de courage et cultiver activement l'humilité et la vulnérabilité dans nos styles de leadership » (Ponces Morales, 2022, p. 158). Dans le contexte de la gestion du travail, une des manières de respecter ce principe, « c'est avant tout la non-discrimination, que ce soit lors du recrutement ou pour évoluer dans l'entreprise » (Breuzard, 2021, p. 71)⁵⁸.

2.3.11 Principe 11 — Utiliser les bordures et valoriser les marges

Proverbe : « Emprunter les sentiers battus ne signifie pas être sur le bon chemin »

(Holmgren, 2002, p.474)

En permaculture, le concept de bordures réfère aux contours (physiques ou non) d'un (éco)système. L'effet de bordures est donc la création de cette zone de transition où se côtoient les éléments de deux systèmes ou plus⁵⁹. À l'instar de la théorie des holons où l'échelle et la perspective délimitent les frontières de chacun, les bordures peuvent être considérées comme les extrémités d'un site ou délimiter un système distinct à part entière (Holmgren, 2002).

David Holmgren (2002, p. 474) affirme que « [c]'est en bordure de toute chose, de tout système ou de tout milieu que se produisent les événements les plus intéressants. » Dans son ouvrage, il développe le fait que les bordures ont une propriété systémique et selon lui, « [...] les bordures sont des zones dynamiques et productives où s'échangent des matières et de l'énergie » (Holmgren, 2002, p.479). Il ajoute que « [c]'est là que se nouent les relations coopératives et compétitives entre certains éléments d'un système, et entre des systèmes tout entiers » (Holmgren, 2002, p.479).

Les bordures sont intéressantes en permaculture, parce qu'elles sont un emplacement favorable à l'application de divers principes. On y retrouve une grande diversité (**se servir de la diversité et la**

⁵⁸ Cette application dans le domaine de la gestion du travail est une évidence et peut être critiquable. En effet, selon l'interprétation permaculturelle de ce principe de design, on doit favoriser la diversité en plus de ne pas discriminer. Par contre, il faut préciser que ce principe de design n'a pas été traité en profondeur dans la littérature consultée. Les réflexions présentées doivent être vues, d'après moi, comme une initiation aux bases de ce principe et un appel à approfondir les réflexions sur ce sujet !

⁵⁹ L'effet de bordures équivaut à ce qu'on appelle en biogéographie un écotone, soit « la zone de transition entre deux biorégions » (par ex., à l'orée d'une forêt, les fjords, les mangroves, etc.) (Holmgren, 2002, p. 475).

valoriser – P10) et l'effet de bordure peut favoriser l'intégration d'éléments distincts vers un but précis (**Intégrer au lieu de ségréguer – P8**). De plus, c'est un lieu propice pour capter l'énergie (**capter et conserver l'énergie – P2**) ou échanger nos « surplus » (**ne produire aucun déchet – P6**). Selon David Holmgren (2002, p. 479), « [l']extension d'une bordure est un moyen efficace d'augmenter l'intensité et la productivité d'un système. » Il s'agit même, d'après lui, d'un « mode de croissance alternatif, qui n'implique pas l'expansion du système dans son ensemble » (Holmgren, 2002, p. 479). Les bordures sont donc des éléments à prendre en considération dans l'observation et le design d'un site.

Bien qu'elles ne soient pas aussi tangibles que dans les écosystèmes naturels, les bordures sont multiples dans les systèmes humains. Delia Mannen *et al.* (2012) donnent comme exemples les bordures entre : les services, les organisations, les parties prenantes, les leaders et les personnes qui les suivent. Pour en bénéficier, il faut générer des interactions; lorsqu'elles agissent comme des ponts entre les divers systèmes, on peut y trouver un espace de créativité et d'innovation (Mannen *et al.*, 2012). Toujours selon Delia Mannen *et al.* (2012, p. 365), ce que l'on retrouve « [à] ces intersections, ce ne sont pas seulement les gens, mais aussi leurs idées, leurs passions et leurs visions qui se rencontrent pour créer un environnement prospère et une croissance » [Ma traduction]. David Holmgren (2002) mentionne également l'importance de mettre en place des démarches transdisciplinaires pour bénéficier de l'effet de bordures et le valoriser. Pour Looby Macnamara (2012), ce principe réfère au fait de faire preuve d'ouverture envers les différents points de vue et façons de faire, de sortir de notre zone de confort, car cela nous offre la chance d'élargir notre savoir grâce à de nouvelles informations.

Enfin, de la même manière que l'illustre le proverbe affilié à ce principe, Looby Macnamara (2012) nous propose de porter attention aux éléments marginaux qui se distinguent de la « norme ». Pour elle, il existe bon nombre d'habitudes pourtant répandues, considérées comme « normales », qui ne sont pas nécessairement saines ou durables.

2.3.12 Principe 12 — Utiliser le changement et y réagir, de manière créative (Holmgren, s. d., p. 25)⁶⁰

Proverbe : « *La clairvoyance, ce n'est pas voir les choses telles qu'elles sont, mais telles qu'elles seront* »
(Holmgren, 2002, p. 503)

⁶⁰ J'ai choisi cette traduction francophone de ce principe parce que je la considère plus complète. Autrement, dans le livre de Holmgren (2002), la traduction utilisée est : « Face au changement, être inventif » (Holmgren, 2002).

Dans les systèmes complexes, nous sommes devant une « [...] impression de stabilité, de permanence et de soutenabilité [...] » mais qui se traduit plutôt dans un « [...] équilibre dynamique entre stabilité et changement [...] » (Holmgren, 2002, p.504). Looby Macnamara (2012, p. 25) illustre merveilleusement bien ce phénomène en affirmant que « [l]e changement est inévitable et échappe souvent à notre contrôle, à notre influence et même à notre compréhension [...] » [Ma traduction]. Elle conclut en affirmant que c'est pour cette raison qu'il est important de s'attarder à la façon dont nous gérons le changement.

D'après David Holmgren (2002, p. 504), nous devons « [...] intégrer [la] notion d'instabilité et de changement continus dans notre quotidien » et c'est ce que propose le principe « utiliser le changement et y réagir, de manière créative ». Il arrive que, comme nous le rappelle Lobby Macnamara (2012), nous ayons le contrôle non pas sur le changement, mais sur comment nous y réagissons. Il est donc important de prendre en considération les deux dimensions qui composent ce principe soit : « l'usage délibéré et coopératif du changement, et l'adaptation, créative, au changement des systèmes à grande échelle, qui dépasse notre contrôle » (Holmgren, 2002, p.504).

La permacultrice tentera de s'inspirer de cette capacité des écosystèmes résilients à évoluer au fil des changements, sans oublier de veiller à ce que le design offre une certaine flexibilité qui fournit cette stabilité dynamique (Holmgren, 2002). Selon David Holmgren (2002, p. 508), « [u]n écosystème résilient préserve ses fonctions de base et ses éléments les plus essentiels malgré la fluctuation des conditions environnementales et celles des différentes espèces. » **L'observation et l'interaction (P1) et l'application de l'auto-régulation et accepter la rétroaction (P4)** sont les deux principes qui vont nous permettre de déceler les changements et d'adapter notre design à ceux-ci. Ce principe, « utiliser le changement et y réagir, de manière créative », nous rappelle qu'il faut continuellement redéfinir notre design grâce « [...] à des relations co-constitutives et circulaires entre observer, planifier et agir » [Ma traduction] (Ghelfi, 2016, p. 114).

En outre, David Holmgren (2002) fait état qu'un design puisse inclure des éléments soit durables ou renouvelables. Par exemple, dans un contexte où nos besoins sont appelés à évoluer fréquemment, il vaut mieux utiliser une solution renouvelable, à peu de frais plutôt que de construire de manière « permanente » ou « durable ». Autrement, on ferait l'erreur de « [...] gaspiller des matériaux chers et de très bonne qualité » (Holmgren, 2002, p.510). Par contre, avant de choisir une solution renouvelable,

c'est-à-dire qui « [...] consiste à utiliser des supports bon marché, abondants et renouvelables » (Holmgren, 2002, p. 508), il faut s'assurer que celle-ci vienne répondre à « [...] un besoin éphémère ou occasionnel [...] » (Holmgren, 2002, p. 512).

L'un des changements les plus évidents dans les organisations est, selon Delia Mannen *et al.* (2012), l'arrivée et le départ d'individus au sein de l'organisation. Les organisations qui conçoivent leurs structures et leurs pratiques pour assurer l'agilité, l'innovation et la créativité sont plus sujettes à performer grâce à leur habileté à répondre rapidement aux changements (Mannen *et al.*, 2012). Nous devons développer « des compétences qui nous permettent de nous adapter aux situations » [Ma traduction] (Macnamara, 2012, p. 25).

Enfin, Looby Macnamara (2012) nous invite à ne pas nous attacher au passé ou au présent et à faire preuve d'ouverture envers les nouvelles possibilités pour le futur. En référence au proverbe associé à ce principe, elle nous dit que « [n]ous pouvons utiliser notre imagination pour voir notre vie et le monde comme nous le voudrions » [Ma traduction] (p.25).

2.3.13 « Le problème est la solution »

Bien que la maxime « le problème est la solution » ne soit pas l'un des douze principes de design de David Holmgren (2002), il s'agit d'un incontournable dans l'approche de design de la permaculture. En effet, s'inspirant des méthodologies de design « classique » où l'on invite les designers à « [...] identifier réellement quel est le problème à la base de la causalité [...] » [Ma traduction] (Fry, 2009, p. 57), l'approche permaculturelle aborde les problèmes comme étant des opportunités. Il s'agit de s'attarder aux perspectives qu'amène une problématique plutôt que de mettre l'accent sur les obstacles qu'elle représente (Holmgren, 2002).

« *Stay with the trouble !* » (Haraway, 2014. Dans : Ghelfi, 2016, p. 124), c'est une façon d'appréhender dans son ensemble la complexité d'une situation pour trouver une pluralité de solutions possibles (Ghelfi, 2016). Toby Hemenway (2015, p. 25) affirme que « [...] la plupart des problèmes portent généralement en eux non seulement les germes de leur propre solution, mais aussi l'inspiration pour résoudre simultanément d'autres problèmes. » [Ma traduction] Selon lui, les « contraintes peuvent inspirer des designs créatifs [...] » (Hemenway, 2015, p. 25). Pour Bill Mollison (1991, p. 46), « [l]a permaculture est un concentré d'information et d'imagination. » En somme, les limites d'un design permaculturel

proviendraient principalement des limites quant à la créativité de la permacultrice (Hemenway, 2015 ; Mollison, 1991) et celles liées à l'accès aux informations (Mollison, 1991) plutôt qu'au problème lui-même.

David Holmgren (2002, p. 94) ajoute qu'« [a]border un problème avec curiosité et ouverture d'esprit est presque toujours plus fructueux qu'exiger des solutions immédiates [...] » Selon lui, cette attitude de se focaliser sur des solutions immédiates peut venir soit par crainte ou même lorsqu'il y a un « consensus incontesté sur la nature d'un problème » (Holmgren, 2002, p. 94). D'ailleurs, il se peut aussi que la volonté de s'intéresser d'abord aux problèmes soit freinée par « [...] l'inertie des croyances fondamentales, des organisations et des structures de pouvoir que l'innovation risque d'affaiblir » (Holmgren, 2002, p. 95). En résumé, si les problèmes sont perçus comme des inconvénients, l'énergie pour s'en débarrasser risque d'être beaucoup plus élevée que « [...] d'imaginer comment en tirer profit » (Mollison, 1991, p. 44).

2.4 Apprivoiser l'approche de la permaculture dans l'action

À l'instar des outils d'analyse par zones, secteurs et fonctionnelle, l'approche de la permaculture s'apprivoise dans l'action. Nul n'est besoin d'être une experte en permaculture pour entreprendre une démarche qui se veut permaculturelle. L'action offre des occasions d'apprentissage multiples et particulièrement riches à condition de savoir les capter (**capter et conserver l'énergie — P2**). « La permaculture part du terrain et s'enracine dans l'action » (Breuzard, 2021, p. 20)⁶¹.

J'ai décrit à travers ce chapitre les concepts et théories liées à l'approche de la permaculture. J'y ai présenté, lorsque possible, les applications que les autrices et auteurs en font dans divers domaines de la gestion. Or, malgré tout, relativement peu de traductions de ces principes vers la gestion sont disponibles et quand elles le sont, elles sont souvent superficielles. De plus, l'influence des discours managériaux est souvent perceptible dans les traductions existantes. Puisque la permaculture s'apprend dans l'action, j'ai choisi d'explorer l'approche de la permaculture grâce à une méthodologie axée sur l'apprentissage dans l'action (recherche-action collaborative) que je décrirai dans le chapitre suivant.

⁶¹ Chère personne lectrice, possiblement novice en permaculture, je vous rassure donc : nul besoin d'avoir tout mémorisé de ce chapitre théorique et conceptuel. L'apprentissage continuera dans l'action, soit dans la lecture des analyses permaculturelles présentées dans le chapitre des résultats.

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Après la présentation de la problématique et du cadre théorique et conceptuel sur lesquels s'appuient les bases de ce mémoire, je soumetts dans ce chapitre le cadre méthodologique. Avant tout, je me dois de préciser que le présent chapitre n'a pas la structure conventionnelle des chapitres méthodologiques présentés dans la plupart des mémoires en sciences de la gestion. Dans la première section, j'exposerai la logique dans laquelle s'inscrit la démarche de recherche. Je décrirai la manière dont j'ai appliqué l'approche de la permaculture à même les réflexions méthodologiques précédant et accompagnant cette recherche. À la fin de cette section, j'expliquerai ce qu'est la méthodologie de recherche-action collaborative au sens d'Yves Bonny (2017) et je justifierai ce choix par une analyse permaculturelle.

Dans la deuxième section, je décrirai chacune des phases de cette recherche partenariale participative de façon chronologique. Je passerai en revue les phases propres aux recherches partenariales (comme entendu par Sambou Ndiaye, 2020) et celles distinctes à la recherche collaborative (définie par Serge Desgagné *et al.*, 2001). À travers ces phases, je contextualiserai les composantes méthodologiques (critères de sélection, rôle des parties prenantes)⁶². J'aborderai aussi comment l'analyse fonctionnelle (analyse des parties prenantes de la recherche) a guidé la décision d'entreprendre une recherche-action collaborative.

Pour conclure, les trois dernières sections amèneront les précisions requises sur les techniques de collecte de données et les instruments de collectes (en 3.3), l'analyse de données (3.4) et les critères de qualité de la recherche (3.5).

3.1 L'approche permaculturelle comme démarche de recherche

Cette recherche a la particularité d'avoir non seulement l'approche de la permaculture comme objet, mais de l'intégrer directement dans son design. Les sous-sections suivantes ont fait l'objet d'une

⁶² J'ai tenté dans ce chapitre de respecter le **principe 7 « la conception, des motifs aux détails »**. Pour moi, les motifs sont les grandes lignes de la recherche et ses principales composantes. Pour ne pas perdre le fil narratif des différentes phases de recherche, j'ai choisi de fournir les détails sur les techniques utilisées par la suite. Il se peut que certains éléments évoqués dans les deux premières sections soient précisés ultérieurement.

communication présentée dans le cadre du 6^e Colloque international du CRISES 2021⁶³ et résumant la logique de la démarche de recherche⁶⁴.

3.1.1 La permaculture appliquée à la méthodologie de recherche

Thomas Henfrey (2018) explore la permaculture appliquée à la méthodologie de recherche. Il *propose que l'intégration de la permaculture en tant qu'outil de conception de la recherche puisse exercer une « influence significative tant sur les objectifs, la conduite, les méthodologies et les résultats de la recherche »* (p. 3, traduction libre). Or, *l'intégration de la permaculture à l'intérieur même du processus de recherche ne se fait pas toujours de façon consciente et, dans ce cas, est mise en lumière a posteriori lors de l'analyse des résultats* (Henfrey, 2018). Ce mémoire de recherche a, quant à lui, été construit en s'appuyant explicitement sur la permaculture pour guider les choix méthodologiques. Je dresse ci-après le survol des éléments clés de cette réflexion méthodologique.

3.1.2 Le design de recherche inspiré par l'approche de la permaculture

*Le premier élément clé de l'intégration consciente de la permaculture dans une démarche de recherche a été la prise en compte, à toutes les étapes, de façon intrinsèque et explicite, de la règle « **prendre soin des gens** » (É2). Il ne s'agit pas de viser la « non-nuisance », comme nous l'imposent les normes éthiques en recherche, mais de viser l'amélioration du bien-être des humains, dans notre cas, à la fois les participant.e.s et les travailleur.se.s de l'organisation. Cette règle sous-tend, en plus, de considérer les participant.e.s à titre d'individu sujet « caractérisé par sa capacité réflexive et délibérative » plutôt que comme ressource* (Gaulejac, 2009, p. 305) *au service du projet.*

Ensuite, la permaculture a son utilité en amont de la recherche pour nous guider dans les choix méthodologiques. Nous avons évalué qu'une recherche-action était particulièrement intéressante dans un contexte d'une approche permaculturelle parce qu'elle répond à plusieurs principes de permaculture.

Plusieurs types de recherche-action existent, mais elles répondent toutes à trois grandes finalités :

⁶³ Par souci de transparence, l'italique est utilisé dans divers passages des sous-sections 3.1.1 à 3.2 afin de permettre d'identifier les citations directes de la communication présentée dans les actes du 6^e Colloque international du CRISES 2021 (Pinard-L'Abbée et Michaud, 2022b).

⁶⁴ Pour plus d'information sur la démarche ainsi que les apports de la permaculture au design de recherche et dans toutes les phases de la recherche, vous pouvez consulter l'article complet dans les actes du colloque (Pinard-L'Abbée et Michaud, 2022b). Une capsule vidéo présentée lors du même colloque amène aussi des informations complémentaires sur ce sujet (Pinard-L'Abbée et Michaud, 2021).

l' « action », la « recherche » et « l'éducation » (Guay et al., 2016). *Notamment, la recherche-action permet d'« obtenir une production » (P3) dans le sens où les retombées attendues répondent à des besoins réels et seront utiles pour les praticien.ne.s et non seulement pour la science. D'ailleurs, cet ancrage, dans la recherche-action, entre les praticien.ne.s et la recherche, répond à la règle d'éthique « partage équitable » (É3) en veillant à ce que les diverses parties prenantes puissent bénéficier des apprentissages générés par le projet et au principe 8 « intégrer au lieu de ségréguer » en incluant les praticien.ne.s dans le processus de recherche.*

3.1.3 La recherche-action collaborative

De tous les types de recherche-action possible, une *recherche-action collaborative* (Bonny, 2017) a été choisie. Au sens d'Yves Bonny (2017), une recherche-action implique « une dynamique à travers laquelle des praticiens se mettent en recherche à propos de leur univers de pratique » (p.30). Pour cet auteur, une recherche-action collaborative implique que les praticiennes et praticiens soient impliqués directement dans la recherche (Bonny, 2017). La recherche-action collaborative peut se situer sur un continuum entre deux pôles, l'un plus axé « sur le développement de la réflexivité des praticiens », l'autre sur une approche scientifique (Bonny, 2017, p. 31). C'est dans ce deuxième pôle, issu des travaux de Serge Desgagné et al. (2001) que s'appuie la méthodologie utilisée dans cette recherche.

Cette méthodologie part d'une activité réflexive autour d'un aspect de la pratique qui rallie à la fois l'intérêt de la recherche, mais aussi celui des praticiens qui pourront « la questionner, l'analyser, la comprendre, voire la transformer » (Desgagné et al., 2001, p. 38). Explicitement considérés, dès le début, comme retombées attendues du projet par l'ensemble des parties prenantes, les apprentissages en cours de projet permettent de répondre au principe 9 « utiliser des solutions lentes et à petite échelle ». La réussite du projet ne reposant plus uniquement sur des retombées plus lointaines et parfois incertaines.

La recherche-action collaborative est d'autant plus pertinente, dans un cadre de recherche permaculturelle, qu'elle s'articule autour de la création d'une « zone interprétative » (Davidson Wasser et Bresler (1996) dans : Desgagné et al., 2001) favorisant l'« utilisation des bordures » (utiliser les bordures et valoriser les marges - P11), soit l'intersection entre deux écosystèmes de cultures différentes. En effet, cet espace contribue au dialogue entre les « savoirs d'action » et les « savoirs savants » qui peut mener à la coconstruction d'un « savoir » lié à la pratique mise à l'étude (Desgagné et al., 2001). D'ailleurs, la reconnaissance et la mise en valeur de ces types de savoirs, mais aussi celle de la

reconnaissance des expériences de vie distinctes de chaque participant.e.s rejoignent le principe permaculturel « se servir de la diversité et la valoriser » (P10).

En résumé, cette méthodologie m'a permis de *m'adapter aux contraintes liées à la réalisation d'un mémoire en période de pandémie (ex. : temps restreint, accessibilité du terrain limité, etc.)*. Ancrée dans les activités réflexives en marge des activités opérationnelles de la coopérative, la recherche pouvait se faire avec un accès limité à l'organisation et sur une période définie dans le temps. De plus, dans cette méthodologie, mes intérêts de recherche ne devaient pas nécessairement correspondre aux besoins des personnes participantes. Ce type de recherche-action répondait donc au *contexte particulier d'une recherche exploratoire qui n'offre aucune garantie de résultats concrets pour l'organisation*.

3.2 Étapes de la recherche partenariale

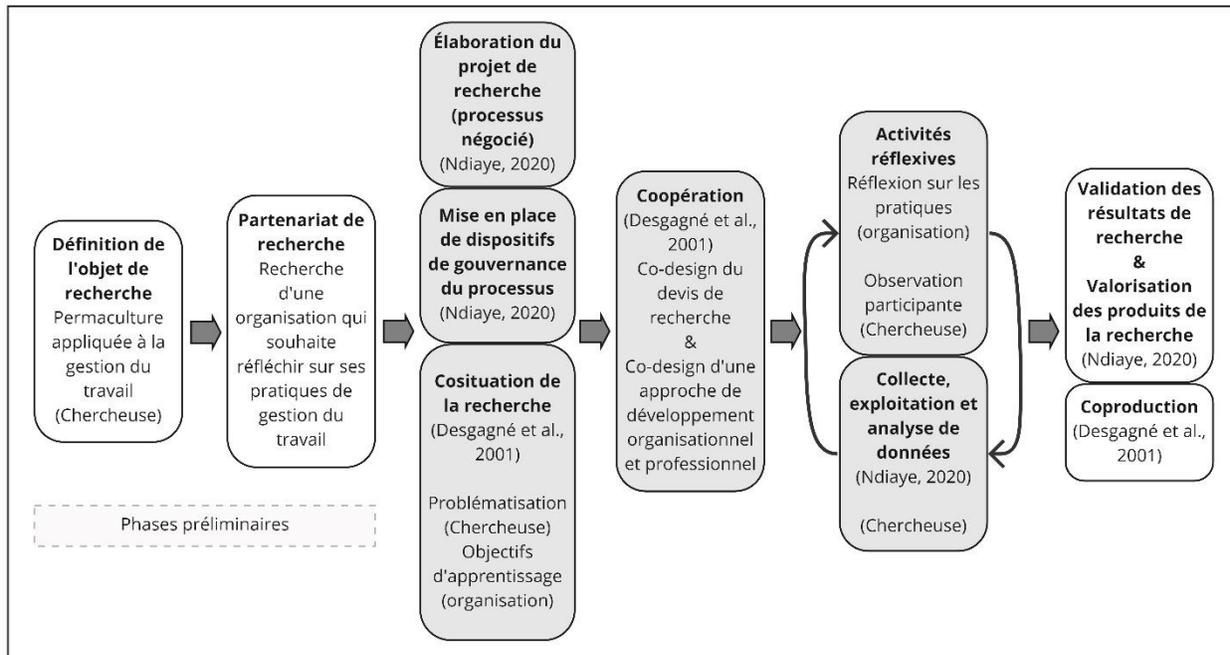
Une recherche partenariale telle que celle entreprise dans le cadre de ce mémoire comporte plusieurs phases. Le modèle présenté ci-dessous combine les étapes de recherche partenariale identifiées par Sambou Ndiaye (2020) (élaboration du projet ; mise en place de dispositifs de gouvernance ; collecte exploitation et analyse de données ; validation des résultats et valorisation des produits de la recherche) et celles propres à la recherche collaborative proposées par Serge Desgagné *et al.* (2001) (cosituation, coopération, coproduction)⁶⁵. Comme l'illustre la figure 3.1, j'ai d'abord défini, en amont, l'objet de ma recherche puisque c'était la raison d'être de mon mémoire⁶⁶. Ensuite, m'appuyant sur cet objet, j'ai cherché une organisation qui souhaitait réfléchir sur ses pratiques de gestion du travail. Une fois l'organisation trouvée, on constate que plusieurs phases se sont déroulées en simultanément : l'élaboration du projet, la mise en place de dispositifs de gouvernance et la cosituation. Ces trois phases sont étroitement liées dans ma démarche. Ensuite, les membres de l'organisation partenaire et moi-même avons co-construit le devis de recherche ainsi que l'approche de développement organisationnel et professionnel. De cette co-création, nous avons ciblé des activités réflexives déjà planifiées par l'organisation pour devenir un lieu d'observation. Au fil de la démarche, un regard analytique était posé sur ces activités vécues en équipe pour concevoir l'activité réflexive subséquente et ainsi de suite,

⁶⁵ Un schéma, adapté du modèle de Desgagné *et al.* (2001), est présenté en annexe (*voir Annexe B*). Il résume les différentes étapes du modèle de ce modèle et exprime leur traduction dans le cadre de cette recherche.

⁶⁶ J'émetts cette précision, car pour plusieurs recherches partenariales, dont des recherche-action collaborative, l'objet de recherche peut être coconstruit ou négocié avec l'ensemble des parties prenantes de la recherche (Ndiaye, 2020).

jusqu'à la fin de ma présence dans leurs rencontres. Enfin, les principales participantes et moi avons tenu une réunion *post-mortem* pour réaliser une rétrospection sur les différents apprentissages réalisés en cours de processus et valider quelques cas et vignettes.

Figure 3.1 Étapes de la recherche

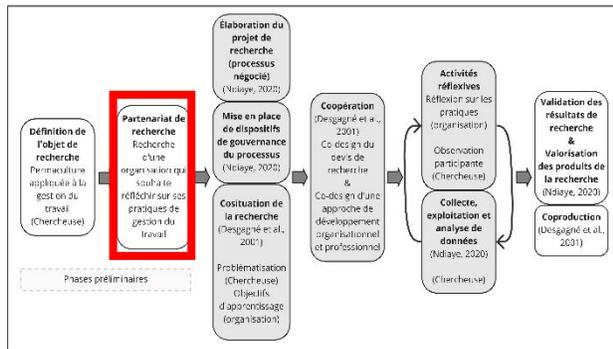


(Adapté de : Pinard-L'Abbée et Michaud, 2022b)

Les prochaines sous-sections présenteront les différentes phases de la recherche en précisant comment se sont articulés les choix méthodologiques en cours de processus (critères de sélection, rôles et implication des différentes parties prenantes et personnes participantes).⁶⁷

⁶⁷ La première phase *définition de l'objet de recherche* n'est pas abordée dans ce chapitre puisqu'elle a été exposée dans le chapitre de la *problématique*.

3.2.1 Critères de de sélection pour la mise en place d'un partenariat de recherche



J'ai recruté l'organisation partenaire selon les principes de l'échantillonnage par choix raisonné, en m'appuyant sur un certain nombre de critères de sélection prédéterminés (Royer et Zarlowski, 2014, p. 233). Cette méthode est reconnue pour les études qualitatives, comme l'étude de cas unique (Royer et Zarlowski, 2014, p. 234).

Le premier critère était la volonté et la disponibilité de l'organisation et des individus qui la composent à entreprendre un projet de recherche en partenariat (**capter et conserver l'énergie — P2**). Les membres de l'organisation devaient être en mesure de s'engager activement dès l'été 2020 jusqu'à l'automne 2020 pour respecter l'échéance de la réalisation du mémoire.

Au-delà de ces éléments incontournables, j'ai choisi certains critères de sélection pour atteindre les objectifs liés à la recherche elle-même. D'abord, pour répondre à l'objet de cette recherche, l'organisation devait présenter des enjeux concernant la gestion du travail et souhaiter entamer une démarche de réflexion autour de ceux-ci. De plus, l'organisation devait appartenir à l'ÉS telle que définie dans le chapitre *Problématique* et donc être soit un OBNL, une coopérative ou une mutuelle (Bouchard et al., 2015). Ensuite, elle devait être située à Montréal (ville où je réside) pour faciliter les aspects logistiques en période de pandémie, surtout que le gouvernement déconseillait les déplacements interrégionaux. Le critère territorial trouve sa pertinence puisque j'étais familière avec le contexte montréalais (lieux géographiques, secteurs d'activités desservis par l'ÉS, diverses parties prenantes sociales locales, etc.). Ces connaissances préalables favorisent l'économie de temps et d'énergie dans la préparation à la recherche (**capter et conserver l'énergie — P2**).

J'ai aussi considéré la taille de l'organisation dans les critères de sélection. La taille visée était approximativement de 10 à 25 personnes employées, coopérantes ou bénévoles. Ce critère permet d'assurer le caractère typique (Royer et Zarlowski, 2014, p. 234) puisque la majorité des organisations québécoises de l'ÉS embauchent entre 1 et 25 personnes (Marceau et Routhier, 2019, p. 86). De plus, cette taille rend possible une analyse écosystémique liée à la gestion du travail tout en évitant la

complexité accrue associée à une grande organisation. Cette complexité se serait avérée incompatible avec l'exploration voulue, particulièrement dans le cadre de la réalisation d'un mémoire.

L'accès aux documents pertinents ainsi que la transparence sur les divers enjeux généraux de l'organisation constituent des essentiels pour la recherche. Il en va de même pour la présence d'un climat organisationnel sain, c'est-à-dire exempt de grandes tensions entre les diverses parties prenantes ou de conflit de travail important. Un piètre climat aurait pu compromettre la réussite du projet, notamment puisque les activités réflexives associées à la recherche partenariale demandent un climat de confiance entre les gens impliqués (Tremblay et Demers, 2018, p. 112).

L'ouverture de l'organisation et de ses parties prenantes à l'approche permaculturelle proposée⁶⁸ et à la nature imprévisible d'une recherche exploratoire et inductive formait aussi un critère de sélection. De plus, en cohérence avec la démarche, l'organisation devait démontrer une volonté à se questionner sur le bien-être des humains qui la composent (**prendre soin des gens — É2**).

D'un point de vue opérationnel, le contexte de la pandémie a ajouté d'autres contraintes. Ainsi, l'organisation devait être en mesure de poursuivre ses activités malgré les règles de la Santé publique⁶⁹. La pandémie a, en outre, bouleversé les façons de réaliser des recherches avec des sujets humains. Suivant les recommandations de la Santé publique et de l'UQAM, l'organisation et les personnes participantes devaient avoir la capacité et la réceptivité d'assister aux rencontres en ligne (sur l'application *Zoom*).

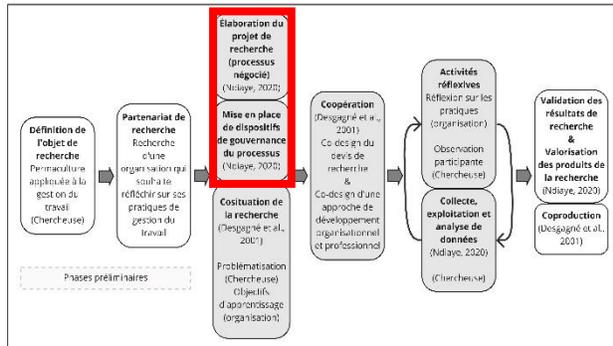
Finalement, la période de recrutement d'une organisation partenaire s'est échelonnée sur trois mois au printemps 2020. La première vague de la covid-19 et les multiples contraintes sanitaires qui affectaient le monde du travail (arrêt des activités non essentielles, télétravail, fermeture des établissements scolaires, etc.) ont complexifié ce recrutement. Après quelques tentatives infructueuses de partenariats, une organisation approchée m'a référée à une coopérative de solidarité (échantillonnage en boule de

⁶⁸ Cela dit, les personnes qui participent à la recherche n'avaient pas à être familières avec l'approche de la permaculture ni être convaincues des apports possibles.

⁶⁹ Plusieurs entreprises avaient dû modifier, voire arrêter, leurs activités pendant les premières phases de confinement liées à la pandémie de la covid-19.

neige)⁷⁰. J'ai tenu une rencontre préliminaire avec la directrice générale pour expliquer les bases du projet. D'emblée, elle considérait que ce projet pourrait s'avérer fort utile pour la coopérative puisque plusieurs réflexions étaient en cours à propos de la gestion du travail⁷¹. La directrice a obtenu l'aval du comité RH⁷² et du conseil d'administration (CA)⁷³ pour démarrer ce partenariat de recherche.

3.2.2 Élaboration du projet de recherche et mise en place de dispositifs de gouvernance du processus



L'élaboration du projet, la mise en place d'un dispositif de gouvernance, ainsi que la cosituation de la recherche se sont chevauchées et s'inscrivaient dans un processus itératif et évolutif. Ce processus avait pour but de discuter avec les membres des différentes parties prenantes, l'entente collaborative, soit la création d'une

activité réflexive « autour d'un projet d'exploration négocié » (Desgagné *et al.*, 2001, p. 39). Cette entente permet à chacune des parties de répondre adéquatement à ses « attentes respectives » (Desgagné *et al.*, 2001).

J'ai réalisé une rencontre téléphonique préliminaire avec la directrice générale de l'organisation. Après cet appel, la directrice a d'abord présenté la proposition de projet de recherche au Comité RH, pour ensuite la faire valider par le conseil d'administration de la coopérative⁷⁴. Cette « triple » validation reflétait les valeurs démocratiques de la coopérative et permettait de s'assurer de l'appui des différentes instances de gouvernance de l'organisation.

⁷⁰ Cette technique est reconnue dans le cadre de recherches « qui ont pour but de décrire une situation particulière, sans viser à généraliser des résultats » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 273)

⁷¹ Les motivations de l'organisation à entreprendre ce projet de recherche seront abordées à la section 3.2.3 Cosituation de la recherche et plus en profondeur dans le chapitre 4, section 4.1 Présentation de l'organisation partenaire.

⁷² Le comité RH était constitué de trois membres du CA (la présidente, un membre travailleur et une membre de soutien), de la directrice générale et d'un membre de soutien agissant à titre d'expert RH.

⁷³ L'organisation partenaire fera l'objet d'une description détaillée au chapitre 4.

⁷⁴ Notons qu'à ce moment, 2 membres travailleurs étaient des administrateurs actifs au sein du CA.

Les bases du projet ont été abordées lors d'une première rencontre avec le comité RH (désigné par le CA pour évaluer la pertinence et la faisabilité du projet). Nous avons profité de cette réunion pour identifier et clarifier les rôles et implications de chaque partie prenante. Nous avons défini par le fait même les dispositifs de gouvernance du processus. Durant cette rencontre, nous avons entrepris une première **analyse fonctionnelle** (voir Annexe C) pour déterminer les principaux besoins, contraintes, forces (compétences, etc.) et les ressources disponibles (temps, énergie, etc.) de chacune des parties prenantes. L'équipe de coordination a dès lors été identifiée comme protagoniste avec qui bâtir la recherche. Les membres de cette équipe et moi avons effectué une nouvelle **analyse fonctionnelle** (voir Annexe C) pour préciser les contours de la recherche (méthodologie choisie, objectifs, activités de recherche, etc.). L'ensemble de ces éléments sont décrits ci-après.

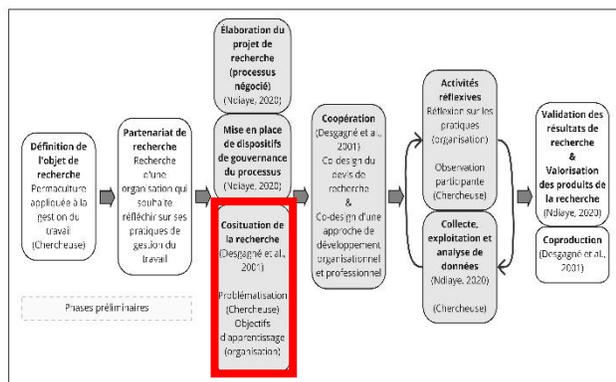
3.2.2.1 Rôles et implication de chacune des parties prenantes

Dès le début, j'ai considéré les membres de l'organisation partenaire comme étant parties prenantes à toutes les phases (Desgagné *et al.*, 2001 ; Ndiaye, 2020). Les membres de l'organisation ont participé à la création et l'articulation d'un espace d'investigation conjointe sans pour autant faire leur le rôle de co-chercheuses, tel que le proposent Desgagné *et al.* (2001). Ensemble, nous avons tenté de définir, le plus précisément possible, les responsabilités et le degré d'implication de toutes les parties prenantes. Ces éléments pouvaient évoluer puisque nous reconnaissons le caractère inductif et exploratoire de ce projet de recherche (Ndiaye, 2020).

J'ai adopté une posture d'accompagnatrice de la démarche de l'organisation. Deux perspectives ont guidé ce choix : celle de « [...] la recherche en tant qu'activité de coconstruction de la connaissance sur le monde naturel, social et humain » (Guay *et al.*, 2016, p. 554); et celle de la perspective développementale en recherche-action (Guay *et al.*, 2016, p. 560). Cette posture d'accompagnatrice me permet d'affirmer que les personnes participantes sont celles qui détiennent les véritables connaissances de leur organisation. Je pouvais ainsi les accompagner dans la « [...] réorganisation de [leurs] schèmes de pensée » (Guay *et al.*, 2016, p. 560). Tout au long des activités de recherche, j'ai veillé à réitérer, autant que possible, cette posture de différentes façons. Par exemple, j'ai intégré des formulations qui invitaient à avoir un esprit critique face à mes propos ; j'ai apporté différentes pistes d'analyses liées à la permaculture et j'ai suggéré chaque fois plusieurs possibilités (incluant forces et limites associées à chacune).

Le CA a d'abord mandaté le comité RH de la coopérative pour assurer la gouvernance de la recherche. Ensuite, ce comité a accordé l'autonomie à la directrice générale pour qu'elle et son équipe de coordination travaillent de concert avec moi. Mon interlocutrice principale est devenue la directrice générale, mais l'ensemble des décisions ont été prises aussi avec les deux coordinatrices. J'ai contacté toutes les personnes participantes directement pour m'assurer de leur participation libre et éclairée (sans lien hiérarchique). L'équipe de coordination a convenu que les activités réflexives allaient être conçues par la directrice générale et moi pour épargner du temps et éviter l'ajout d'une charge de travail au groupe. Enfin, en cours de recherche, la directrice générale a livré au CA plusieurs comptes-rendus des activités de recherche par l'entremise de son *Rapport de la direction générale*⁷⁵.

3.2.3 Cosituation de la recherche

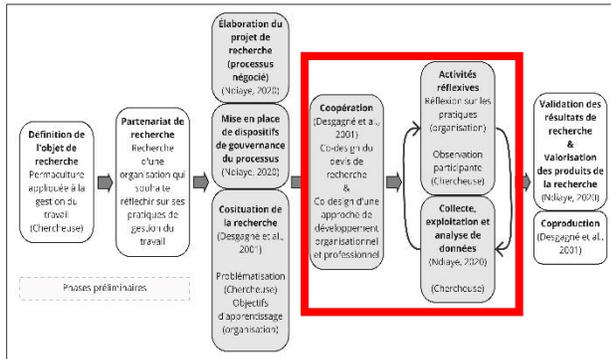


Suivant les étapes proposées par Desagné *et al.* (2001), la première est la cosituation, soit la négociation d'une thématique générale (objet de recherche) autour de laquelle les intérêts de la recherche et de la pratique (ici l'organisation) se rencontrent. J'avais prédéterminé la thématique générale (les pratiques de gestion du travail). Cependant, la cosituation a permis d'identifier des

objectifs propres à la fois à l'organisation et à la recherche. Cette cosituation a offert l'avantage de pouvoir concilier l'aspect exploratoire de la recherche (aucun résultat « tangible » garanti) et les besoins très concrets de l'organisation. Ainsi, la thématique générale a pu se traduire dans l'établissement de l'objet de recherche souhaité par la chercheuse, soit l'exploration de la permaculture comme approche de design holistique appliquée à la gestion du travail. D'autre part, à cette étape, l'organisation a choisi pour objectif d'apprentissage d'entreprendre une réflexion stratégique sur ses pratiques de gestion du travail actuelles ou visées dans un contexte de croissance.

⁷⁵ À chacune des réunions du CA, la directrice générale présente le *Rapport de la directrice générale* dans lequel elle fait un compte-rendu des principales affaires courantes liées à la gestion de la coopérative.

3.2.4 Coopération, activités réflexives et collecte, exploitation et analyse de données



La deuxième étape selon le modèle de Desgagné *et al.* (2001) est la coopération. C'est à cette étape que se travaille le design de la recherche (dispositif de collecte de données) ainsi que d'une approche de développement professionnel⁷⁶.

Les deux **analyses fonctionnelles** (voir Annexe C)⁷⁷ faites lors de la phase d'élaboration du projet nous

ont menées à identifier les moments dans lesquelles pouvait s'inscrire une activité réflexive au sens de Desgagné *et al.* (2001). Cette dernière se situe au cœur de la recherche collaborative, car c'est cette activité qui permet la coconstruction de connaissances. En effet, c'est autour de celle-ci que se crée la « zone interprétative », où il y a une « interinfluence entre la pratique et la recherche » (Desgagné *et al.*, 2001, p. 39). Dans le cadre de cette recherche, trois occasions d'observation participante à la fois distinctes et interreliées ont généré cette « zone interprétative » : les rencontres de réflexion stratégique sur la gestion du travail⁷⁸ faite par l'équipe de coordination, les réunions du comité RH et celles du CA.

À l'étape de la coopération, le devis de recherche évoluait puisque nous déterminions le contenu et la forme des réunions de réflexion stratégique avec l'équipe de coordination en fonction des apprentissages réalisés en cours de processus. L'analyse préliminaire de données s'est faite de façon dynamique par les interactions entre les personnes présentes lors de ces rencontres⁷⁹. Par exemple, certaines activités et discussions ont fait apparaître des éléments (enjeux, problématiques, opportunités) suffisamment importants pour s'y attarder à des moments subséquents. Les périodes entre les activités réflexives favorisaient l'interprétation et la réinterprétation du sens donné par chaque individu à ces apprentissages et alimentaient l'activité suivante. Ces réunions se transformaient donc en zones où la collecte, l'exploitation et l'analyse préliminaire des données se produisaient simultanément, arborant

⁷⁶ Dans notre cas, le développement professionnel s'étend au développement organisationnel.

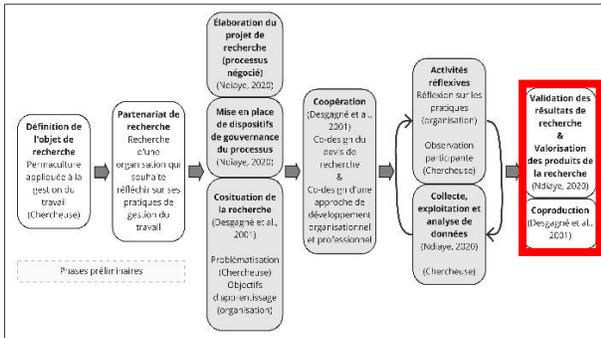
⁷⁷ Pour rappel, l'analyse fonctionnelle consiste à identifier les besoins, les forces, les caractéristiques et les contraintes de chaque élément d'un écosystème. Pour plus de détails, revoir section 2.3.1.1.3 Analyse fonctionnelle.

⁷⁸ Les activités comprises dans la démarche réflexive seront décrites dans le chapitre 4.

⁷⁹ Je décrirai davantage cette phase préliminaire d'analyse à la section 3.4

des contours flous. Après coup, à partir des verbatims issus de cette collecte, j’ai entrepris une deuxième phase d’analyse de données pour répondre aux questions de recherche⁸⁰.

3.2.5 Coproduction et validation des résultats de recherche et valorisation



Avec les membres de l’équipe de coordination, nous avons organisé une rencontre *post-mortem*⁸¹. Cette rencontre comportait un triple objectif. D’une part, elle visait à poser un regard rétrospectif sur la démarche de réflexion stratégique au cœur de la recherche pour rendre explicites les différents apprentissages pratiques. D’autre part, au cours de

ce *post-mortem*, les principales participantes ont pris parole pour coproduire du sens à propos de la démarche et de l’approche permaculturelle. Enfin, nous avons consacré une période à la validation de certaines vignettes préliminaires que je leur ai soumises.

3.3 Technique de collecte de données

Au fil de cette recherche-action, j’ai utilisé différentes techniques de collecte de données. D’abord, durant la phase préliminaire à la recherche, j’ai combiné les données documentaires internes et secondaires et des entrevues individuelles semi-dirigées pour dresser une première cartographie (internet — externe) de l’organisation. Cette cartographie avait comme but de mieux comprendre la coopérative et son contexte (sa structure, ses principaux enjeux, les diverses parties prenantes impliquées, etc.). Pour conclure l’étape préalable, j’ai accompli une observation participante lors d’une journée de plantation réalisée par l’équipe d’horticulture. Le cœur de la recherche s’est articulé, quant à lui, autour des observations participantes de différentes réunions d’équipe (coordination, comité RH et CA), principalement les réunions de réflexions stratégiques de l’équipe de coordination. En marge de celles-ci, des rencontres informelles ont eu lieu entre la directrice générale et moi pour assurer un suivi et une planification des activités réflexives subséquentes de l’équipe de coordination. Les notes d’observation colligées dans un journal de bord en marge de ces activités font aussi partie des techniques utilisées. Je décris chacune de ces techniques dans les paragraphes ci-après en accordant une

⁸⁰ L’analyse de données est également décrite en détail à la section 3.4.

⁸¹ Cette activité est détaillée dans le chapitre 4.

attention particulière aux observations participantes des réunions de l'équipe de coordination et du comité RH.

3.3.1 Analyse de documents et données secondaires

Dès la confirmation du partenariat de recherche, j'ai effectué la collecte et l'analyse de documents internes et de données publiques (voir tableau 3.1). J'ai documenté la mission, la vision et les valeurs, la gouvernance, les outils de gestion (particulièrement ceux de gestion du travail), l'histoire et les divers projets de la coopérative. J'ai utilisé ces données facilement accessibles pour avoir un aperçu du paysage de l'organisation et créer les outils de collectes (grille d'entretien semi-dirigé). J'ai pris en compte les limites de ces techniques (données statiques dans un environnement dynamique, informations désuètes ou manquantes, etc.). Par exemple, j'ai validé et contextualisé, lors des entretiens avec la directrice générale et la présidente de la coopérative, les renseignements préliminaires inclus dans la cartographie de l'écosystème formé à partir de ces données.

Par ailleurs, la page *Facebook* de l'organisation, consultée de façon informelle tout au long de la recherche à chaque nouvelle notification, a permis entre autres de confirmer quelles activités étaient promues et encore d'actualité. De plus, je suis restée à l'affût des événements majeurs de la coopérative grâce à une veille sur ce réseau social pour mieux comprendre les différentes discussions en cours de rencontres.

Tableau 3.1 Activités de collecte des données préliminaires

Activités de collecte	Types de documents
Données documentaires internes	Régie interne Politique salariale (version antérieure et versions de travail) Rapports d'activités Procès-verbaux Planification stratégique Documents de travail de l'équipe de coordination Outils de GRH (affichage de poste, grilles de sélection, grille d'entrevue, etc.) ...
Données publiques	Site web de l'organisation (consulté principalement durant l'été 2020) Revue de presse (réalisée durant l'été 2020) Page <i>Facebook</i> de l'organisation (veille des publications publiques effectuées entre l'été 2020 et janvier 2021)

3.3.2 Entretiens semi-dirigés

Afin de préparer la recherche, j'ai rencontré deux actrices clés de l'organisation lors d'entretiens semi-dirigés. L'entretien semi-dirigé (ou entrevue semi-dirigée) constitue un échange verbal entre l'interviewer et la personne interviewée. Cet échange est bâti autour de principaux thèmes généraux à approfondir et explorer avec la personne participante (Savoie-Zajc, 2008, p. 340). Il apparaît tout indiqué dans une perspective constructiviste où l'on s'intéresse au sens qu'un individu donne par rapport à sa réalité et à la dynamique de « coconstruction de sens [qui] s'établit [...] entre les interlocuteurs[...] » (Savoie-Zajc, 2008, p. 337). D'ailleurs, vu la nature exploratoire et inductive de la recherche, j'ai porté une attention particulière aux sujets émergents lors de ces entretiens.

J'ai interviewé la directrice générale de la coopérative à deux reprises et la présidente du CA à une occasion. J'ai réalisé ces rencontres sur la plateforme *Zoom* et elles ont duré entre 1h30 et 2h40 pour un total de près de 360 minutes. J'ai par la suite retranscrit le tout en verbatim pour pouvoir les consulter ultérieurement. Les aspects liés à l'éthique de recherche sont fidèles au certificat obtenu (*voir Annexe D*).

Tableau 3.2 Entretiens individuels préliminaires

Type d'activité de collecte	Date	Participante	Thématiques	Durée	Lieu	Nombre de pages de verbatim
Entretien individuel	29 juillet 2020	Directrice générale	Portrait général de l'organisation Portrait de la GRH	2h40m	<i>Zoom</i>	42
Entretien individuel	6 août 2020	Présidente du CA	Portrait général de l'organisation Portrait de la GRH Gouvernance	1h42	<i>Zoom</i>	33
Entretien individuel	10 août 2020	Directrice générale	Écosystème interne et externe (partenariat, etc.) Modèle de gestion	1h35	<i>Zoom</i>	32

J'ai conçu ces entretiens préliminaires dans le but d'acquérir un maximum d'informations pour dresser un portrait général. À cet effet, les thématiques choisies se voulaient complémentaires, d'où l'intérêt d'utiliser des grilles d'entrevue distinctes pour générer une vue d'ensemble. L'entretien avec la directrice générale visait à aborder des sujets concernant l'organisation en général et particulièrement aux

éléments rattachés à la gestion interne⁸². Les thématiques discutées avec la présidente du CA se croisaient par moment avec les précédentes (enjeux organisationnels, etc.). Cependant, j'ai guidé principalement les questions d'entrevue vers la gouvernance de la coopérative. Enfin, j'ai complété, précisé et corrigé certains items contenus dans la cartographie préliminaire grâce au dernier entretien réalisé avec la directrice générale. Au cours de cette rencontre, nous avons exploré la thématique de l'écosystème externe de la coopérative. Ces entretiens ont donc fourni des informations contextuelles essentielles aux activités d'observation subséquentes. En plus, elles ont permis de déterminer des choix de méthodologie possibles et m'ont offert un aperçu quant aux enjeux de gestion du travail.

Ces entretiens ont produit des données « [...] riches en détail et en descriptions » (Savoie-Zajc, 2008, p. 356), mais, évidemment, elles représentent le regard et le sens qu'accordaient seulement deux individus à un instant donné sur ces thématiques. Pour cette raison, j'ai veillé à rester à l'affût d'autres interprétations possibles des situations par les diverses personnes participantes en cours de recherche.

3.3.3 Observations

L'observation participante, étroitement liée au premier principe de design de la permaculture, « **observer et interagir** » (P1), est une composante centrale de cette recherche. Tout comme en permaculture, l'observation et surtout l'interaction nous permettent de réaliser l'objectif de l'approche constructiviste qui « [...] consistera avant tout à comprendre la signification que les acteurs attribuent à leurs pratiques. » (Martineau, 2016, p. 320).

Lors des activités d'observation, j'ai adopté une posture d'observatrice participante⁸³ (Gold, 1958), qui m'offrait d'être à la fois témoin et actrice à l'intérieur des « zones interprétatives » créées autour de ces activités réflexives. Mon degré de participation a varié grandement au fil de la recherche. En effet, mon implication dans l'action pouvait changer (de complètement passive à activement impliquée dans les échanges). Celle-ci fluctuait selon divers éléments : les thématiques des discussions (dans mon champ de

⁸² L'ensemble de la grille d'entrevue utilisée pour l'entretien individuel de la directrice générale et de la présidente du CA sont disponibles en annexe (*voir Annexe E*).

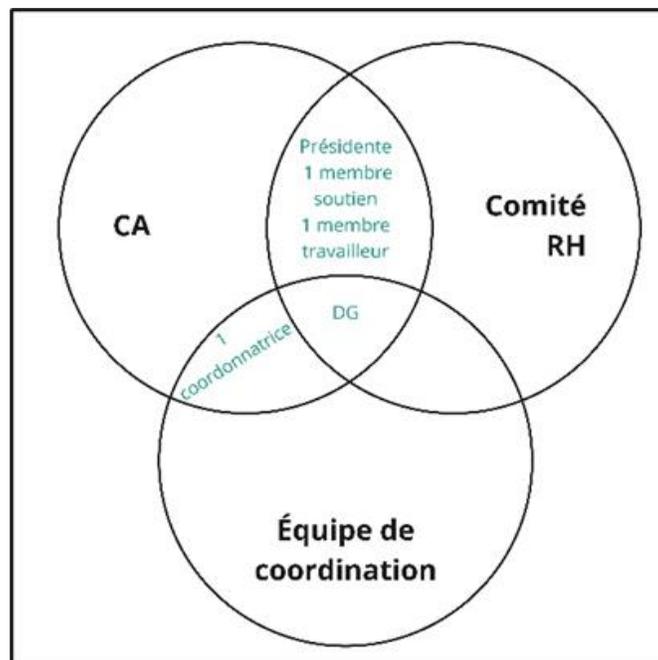
⁸³ Raymond L. Gold (1958) propose un modèle théorique plaçant différentes postures d'observation sur un continuum allant de « participant complet » à « observateur complet » en fonction du degré de participation choisi. Dans ma recherche, j'ai oscillé autour des strates intermédiaires du modèle de Gold (1958), « observatrice participante » (« observer-as-participant ») et « participante observatrice » (« participant-as-observer ») tel que décrit à la suite.

compétences ou non); le climat de confiance instauré avec les membres des équipes; ma compréhension de l'organisation qui se développait, le type d'activité réflexive réalisée, etc.

3.3.3.1 Échantillon

J'ai accompli les observations centrales à la collecte de données lors des réunions et rencontres de trois groupes distincts : le CA, le comité RH et l'équipe de coordination. Tel que l'illustre la figure 3.2, les frontières entre chacun de ces groupes n'étaient pas étanches (certaines personnes étaient impliquées dans plus d'un).

Figure 3.2 Schéma des comités observés



Source : Autrice

Le choix d'observer ces trois groupes repose d'abord sur leur probabilité à aborder des sujets liés à la gestion du travail. De plus, je pouvais intégrer des rencontres déjà planifiées, ce qui évitait de créer une charge de travail supplémentaire pour les membres de la coopérative. Le processus de recherche a conduit à mettre l'accent davantage sur les réunions de l'équipe de coordination. Ma participation au comité RH m'a fourni une meilleure compréhension d'autres enjeux spécifiques non traités dans les travaux réflexifs de l'équipe de coordination. L'observation des rencontres du CA a permis une contextualisation de certaines problématiques et un aperçu de celles de diverses sphères de la

coopérative. Puisque la recherche s'est principalement déroulée hors saison, j'ai écarté l'observation des autres activités de la coopérative ou les échanges avec les personnes qui n'étaient pas impliquées dans les groupes visés⁸⁴. À ce moment, la majorité des personnes employées de façon saisonnière arrivait à la fin de leur contrat. Malgré tout, la petite taille de la coopérative réduisait l'impact de ce compromis puisque l'équipe de coordination représentait au début de l'automne 2020 l'ensemble des travailleuses permanentes de la coopérative. En plus, elles participent encore régulièrement aux activités « terrain » de la coopérative.

3.3.3.2 Déroulement technique des observations

Avant les premières activités d'observation, l'ensemble des comités et l'équipe de coordination, déjà impliqués dans la gouvernance du projet, savaient déjà que l'organisation participait à cette recherche. Comme pour les entretiens semi-dirigés, j'ai veillé à respecter mon certificat éthique.

Toutes les rencontres observées se sont déroulées à partir de la plateforme de visioconférence *Zoom*, sauf deux exceptions (la première réunion de l'équipe de coordination à laquelle j'ai assisté s'est tenue dans les locaux de la coopérative et une activité en personne pour l'équipe de coordination que j'ai observée par l'intermédiaire de *Zoom*).

Conformément au certificat éthique, j'ai enregistré l'ensemble des réunions et j'en ai conservé les bandes audio. J'ai transcrit en verbatim chaque rencontre avec l'équipe de coordination, excluant les sections où les participantes discutaient de sujets concernant leur vie personnelle. J'ai réécouté les réunions du comité RH et du CA pour en extraire des notes détaillées. J'ai retranscrit en verbatim certaines parties lorsque la thématique abordée était étroitement liée à la recherche ou quand la justesse des propos devait être conservée. Dès que possible après chaque activité, j'ai colligé dans un journal de bord des notes descriptives et qualitatives d'observation (ambiance, expression non verbale, ressenti, etc.). Des outils électroniques et des plateformes collaboratives ont été utilisés lors de ces rencontres à l'initiative des équipes de la coopérative. Les documents générés en cours de rencontres font partie intégrante des données documentaires complémentaires fournies par l'organisation.

⁸⁴ La seule exception est l'observation terrain réalisée lors d'une activité d'horticulture dans la phase préliminaire de la recherche.

Le tableau suivant fait état du nombre d'activités observées avec chacune des équipes ou comités, leur durée et le nombre de pages de verbatim ou de notes qui en ont découlé⁸⁵.

Tableau 3.3 Activités d'observation

Nom du comité ou équipe	Nombre d'observations	Durée totale	Nombre de pages de verbatim et notes
Équipe de coordination	11	23,5 hrs	506
Rencontre de suivi et de planification (Chercheuse et dg)	7	10 hrs (approximatif)	N/A
Réunions du Comité RH	4	7,75 hrs	100
Réunions du CA	3	5,75 hrs	46
Total	25	47 hrs	652

3.3.3.3 Forces et limites (fiabilité des données) - Observation

Les activités d'observation ont été l'occasion de recueillir des données riches issues d'expériences collectives. Malgré cette richesse, certaines limites de cette technique de collecte sont à noter. Tout d'abord, les activités d'observation s'apparentaient à des photographies d'un moment figé dans le temps. Capturer le contexte dynamique dans lequel évoluait la démarche réflexive représentait un défi. Par exemple, je n'ai pas officiellement documenté l'impact sur la démarche et sur l'organisation de l'entrée en poste et des départs de travailleuses et travailleurs, du déménagement des bureaux, des activités en cours, etc. Par ailleurs, les périodes entre les diverses rencontres stratégiques offraient à chacune des personnes impliquées dans la recherche de continuer, parfois par l'action, la réflexion individuellement ou collectivement. Cependant, je ne pouvais saisir avec précision le cheminement, induit ou non par la démarche réflexive, des personnes participantes en cours de processus.

De plus, les activités d'observation comportent des limites, dont l'ethnocentrisme, la subjectivité et la sélectivité des perceptions (Martineau, 2016, p. 330-331). Dès mon arrivée comme observatrice participante (Gold, 1958), j'ai pris en compte ces biais. J'amenais avec moi mon bagage d'expériences au même titre que les autres personnes participantes et mon vécu teintait inévitablement mon regard sur la situation. J'ai choisi d'assumer ma subjectivité et la « nommer » régulièrement pour rappeler aux personnes participantes que mes propos n'étaient peut-être pas représentatifs de leur situation. Pour réduire les risques de sélectivité des perceptions, j'ai rédigé des notes analytiques à même le journal de

⁸⁵ La présentation de la démarche réflexive et celle du contenu des activités réflexives seront présentées dans le prochain chapitre.

bord (en complément des notes d'observation). En cours de recherche, j'ai réalisé de façon formelle et informelle une validation écologique, soit le fait de soumettre ma compréhension aux personnes participantes (Martineau, 2016, p. 332). Notamment, lors des activités, j'ai formulé certaines questions pour entrevoir si ma compréhension était compatible avec celle des autres. Par ailleurs, les outils utilisés pendant des activités réflexives, particulièrement ceux que j'ai développés en amont des rencontres, étaient aussi l'occasion d'entreprendre de manière informelle une validation écologique. En effet, comme je l'expliquerai dans le prochain chapitre, mon analyse en cours d'observation influençait fortement les outils conçus (grille de cycle annuel, *mind map*, etc.). Le fait que les participantes se les réapproprient en amenant précisions et modifications permettait de mettre à l'épreuve mes propres interprétations.

3.3.4 Journal de bord

Le journal de bord fait partie intégrante des données collectées. Cet outil est l'emplacement où j'ai colligé l'ensemble de mes notes tant de nature descriptive, pragmatique, analytique et personnelle. Ces notes d'observations (heure, date, lieu, descriptions des observations, notes analytiques, etc.) ont d'abord eu pour objectif de « [...] documenter l'évolution de la recherche et les justifications des décisions » (Bourgeois, 2016, p. 17). Ensuite, elles ont nourri une analyse réflexive « qui témoigne d'une prise de recul vis-à-vis d'une action ou d'un ensemble d'actions mises en relation » (Guay et Prud'homme, 2018, p. 256). *A posteriori*, le journal de bord s'est avéré un outil utile pour cibler les incidents critiques grâce aux « descriptions d'actions ayant fortement mobilisé les énergies de l'équipe [qui y sont] plus détaillées » (Guay et Prud'homme, 2018, p. 256). Au-delà de ces éléments, le journal de bord a permis de capter et consigner, tel que proposé par Owain Pedgley (2007), les réflexions qui ont mené au design de certains outils employés lors des activités réflexives. Pour assurer la fidélité des notes prises, j'ai rempli le journal de bord de façon assidue immédiatement après chaque activité de recherche (entrevues, activités d'observation, rencontre de suivi et de planification, etc.). Encore une fois, j'ai tenu compte de la subjectivité de ces notes au cours de l'analyse des données.

3.3.5 Instruments de collecte

Je souhaite formuler quelques réflexions sur l'application de visioconférence *Zoom*⁸⁶, qui a été mon principal instrument de collecte de données. C'était à la fois le lieu de la majorité des rencontres et l'outil d'enregistrement de celles-ci, tant pour les entretiens que pour les activités d'observation.

D'abord, les personnes participantes étaient familières avec l'usage de *Zoom*. Malgré quelques inconvénients logistiques (problèmes de connexion internet, confusion sur le lien *Zoom* à utiliser, etc.), l'application s'est révélée fort utile pour favoriser le travail collectif. En effet, elle offre l'avantage de permettre le partage d'écran et peut être combinée à d'autres applications collaboratives utilisées par l'organisation⁸⁷. Cette combinaison s'est avérée propice à l'observation participante des activités réflexives. J'ai pu y observer à la fois les personnes participantes lors des discussions, tout en observant les tâches qu'elles accomplissaient (par ex. remplir les tableaux, modifier la *mind map*, etc.).

Par contre, les observations par *Zoom* ont limité grandement les périodes informelles de pré-rencontre et post-rencontre qui peuvent parfois amener des éléments pertinents à la compréhension de l'observation (humeur des gens, tensions, etc.). Cette réalité a été contrebalancée en partie par le rituel déjà établi par l'organisation de réaliser des moments « *check-in* »⁸⁸ et « *check-out* »⁸⁹. Malgré tout, capter les non-dits et les tensions non verbalisées se révélait ardu.

3.4 Analyse de données

Une première phase d'analyse et d'interprétation des rencontres observées a été faite en cours de recherche avec l'équipe (en particulier avec la directrice générale lors de rencontres de suivi et de planification). Effectivement, nous avons à réfléchir aux principaux éléments qui ressortaient de chacune des rencontres puisque l'élaboration des activités réflexives s'accomplissait sur la base des

⁸⁶ L'application *Zoom* est reconnue pour être un outil de collecte relativement facile d'usage, peu coûteux et qui offre une sécurité adéquate pour l'utilisation en contexte de recherche (Archibald *et al.*, 2019, p. 1).

⁸⁷ Par exemple : *Suite Google Drive*, *Miro.com*, application de *Post-it*

⁸⁸ Moment au tout début de la réunion où chaque personne est libre de verbaliser comment elle se sent ou partager brièvement ce qu'elle souhaite à propos de sa vie (par ex. activités faites durant la fin de semaine)

⁸⁹ Moment de partage en fin de réunion où chaque personne exprime son ressenti que ce soit à propos du déroulement de la réunion, de la suite ou tout autre ressenti que cette personne désire verbaliser.

discussions réalisées précédemment. Cette phase m'avait entre autres permis d'identifier que les thèmes relatifs à l'offre de service étaient importants à coder.

Une fois la collecte de données et les transcriptions complétées, j'ai procédé au codage et à l'analyse des verbatims avec l'appui du logiciel *Nvivo*⁹⁰. Dans un premier temps, j'ai entrepris une phase de codage en mode émergent pour identifier les thématiques traitées dans chacune des rencontres. Dans une deuxième phase, j'ai effectué un codage plus exhaustif des verbatims issus des rencontres de l'équipe de coordination et j'ai codé intégralement les sections de verbatims du comité RH où les membres ont élaboré la politique salariale. J'ai identifié en cours de codage les enjeux relatifs à la gestion du travail et du bien-être des humains soulevés par les participantes. En parallèle, j'ai codé de façon inductive, au fil de leur apparition, les défis centraux de l'offre de service. La première phase d'analyse a facilité le repérage de ces défis. Enfin, je me suis appuyée sur le cadre conceptuel lié à l'approche permaculturelle pour coder les différentes règles d'éthique et principes de design permaculturel qui pouvaient être sollicités dans l'analyse des divers événements critiques rencontrés.

À partir de cette analyse, j'ai dégagé des cas et des vignettes qui illustraient comment pouvait s'articuler la permaculture dans un contexte de gestion d'une organisation. Les vignettes sont de courts récits narratifs qui sont « révélateurs de concepts particuliers, leur donnant vie en décrivant un événement ou un incident réel de manière évocatrice » [ma traduction] (Jarzabkowski *et al.*, 2014, p. 280). L'usage des vignettes offre l'avantage selon Alice Bryer (2020, p. 648) d'évoquer des aspects « [...] subtils, complexes et surprenants » [ma traduction] d'un domaine. Toujours d'après cette autrice, les vignettes « [...] peuvent aider les lecteurs qui ne sont pas familiers avec les organisations alternatives à apprécier leurs défis, leurs difficultés et leurs réalisations » [ma traduction] (Bryer, 2020, p. 648).

À la suite de l'analyse, une quantité impressionnante de cas et de vignettes potentielles sont ressortis. Ces vignettes étaient parfois distinctes et d'autres fois interreliées. Pour répondre aux objectifs de ce mémoire, j'ai sélectionné des cas et des vignettes qui offraient un portrait particulièrement riche et complémentaire de la traduction possible de l'approche permaculturelle dans un contexte de gestion du travail.

⁹⁰ Un schéma d'un extrait de verbatim codé et son analyse est présenté en annexe (*voir Annexe F*) pour illustrer les différentes phases de codage et d'analyse.

Dans un dernier temps, j'ai analysé et codé les données pour en saisir les apprentissages qui ont émergé de la démarche de recherche-action collaborative et de ses retombées, tant pour les participantes que pour l'organisation. Les résultats que je présenterai à la section 5.4 du chapitre *Présentation des résultats* s'appuient majoritairement sur les discussions tenues lors de la rencontre *post-mortem*. J'ai en premier lieu codé de manière inductive les principaux thèmes issus de cette rencontre finale. En second lieu, j'ai révisé les verbatims des rencontres de l'équipe de coordination pour y conduire une analyse en fonction des nouveaux thèmes identifiés. J'ai fait de même avec les verbatims des rencontres du CA où la directrice générale et une coordonnatrice présentaient l'avancement des réflexions de l'équipe de coordination.

La présentation de ces résultats sera faite selon l'approche de la construction théorique continue (Roy, 2016). Les vignettes descriptives soumises seront entrecoupées par l'analyse permaculturelle des résultats qui en ressort (Roy, 2016). Ces analyses permaculturelles s'appuieront sur le cadre conceptuel et théorique de l'approche de la permaculturelle détaillé au chapitre précédent. Plus précisément, la grille conceptuelle des règles d'éthique, des principes de design, des outils d'observation et de design seront mobilisés pour l'analyse des résultats.

3.5 Critères de qualité

Les critères de qualité d'une recherche varient selon le paradigme dans lequel celle-ci s'inscrit et le type de recherche. L'utilisation de méthodes diversifiées de collecte et l'implication de plusieurs parties prenantes ont permis de trianguler les données collectées permettant une plus grande validité interne (Roy, 2016). De plus, tout au long du processus, les échanges avec ma directrice de recherche, après chaque rencontre d'observation et en amont de chaque étape importante, m'ont permis d'approfondir mes réflexions et de prendre conscience de mes biais.

Au-delà de ces éléments, je rappelle qu'une recherche-action de qualité vise à atteindre trois finalités primordiales, soit l'action, la recherche et l'éducation (Guay *et al.*, 2016). Pour ce faire, Marie-Hélène Guay et ses collègues (2016, p. 570-572) proposent une série de dix « caractéristiques fondamentales de la recherche-action » (p.570). Le tableau suivant illustre comment j'ai tenté d'atteindre les critères de validité d'une recherche-action.

Tableau 3.4 Critères de validité de la recherche-action⁹¹

La recherche-action en tant qu'action de recherche et d'éducation...	Moyens utilisés pendant la recherche
<i>est une réponse à un besoin réel de transformation, de changement, d'amélioration ou d'évolution d'une situation donnée;</i>	Discussions en comité RH et avec l'équipe de coordination pour identifier et analyser les besoins réels de l'organisation et définition concertée des objectifs de recherche.
<i>prend en compte les présupposés au regard de la recherche et de l'éducation du chercheur praticien, des participants et du milieu;</i>	« [faire] avec pour aller progressivement ailleurs » (Guay <i>et al.</i> , 2016, p. 570) Initier la recherche à partir des perceptions véhiculées par les participantes sur les enjeux reliés aux humains et à l'organisation du travail de la coopérative en prenant en considération mes propres présupposés. Ensuite, travailler à identifier et analyser les éléments sous-jacents à ces perceptions initiales.
<i>est appuyée sur une methodologie rigoureuse, souple et cohérente avec les présupposés susmentionnés, laquelle est vécue concrètement sur le terrain avec l'autre ou les autres ;</i>	Le choix de la méthodologie de recherche-action collaborative a permis d'arrimer la rigueur de la recherche tout en s'adaptant aux contraintes et changements du terrain.
<i>est ancrée dans la collaboration et le dialogue, leviers essentiels à la réflexivité ;</i>	Durant les activités de réflexion stratégique, la création et le maintien d'un climat de confiance et d'ouverture ont contribué à la mise en place d'une véritable collaboration. Nous avons tenu un dialogue à travers lequel l'ensemble des personnes participantes étaient invitées à réfléchir, partager leurs réflexions et faire preuve d'esprit critique envers les éléments qui étaient proposés.
<i>est appuyée sur la connaissance existante, celle des praticiens et des chercheurs participants au projet comme celle issue des recherches antérieures effectuées par des praticiens et des chercheurs.</i>	Dès le début du processus de recherche, une attention particulière a été déployée pour prendre en considération et mettre en valeur les connaissances de tous les individus participant aux échanges. De plus, lors des activités réflexives, certains concepts théoriques, tant permaculturels que liés aux domaines de la gestion du travail étaient mobilisés et vulgarisés pour enrichir les discussions.
La recherche-action en tant que produit d'une action de recherche et d'éducation...	
<i>correspond à une description suffisamment précise pour vérifier ses qualités susmentionnées en tant que processus;</i>	Les analyses présentées dans la section des résultats sont précédées d'une description du contexte dans lequel s'inscrit chacune des vignettes.
<i>présente plusieurs preuves significatives permettant de confirmer que la recherche-action a été réellement vécue et qu'elle a réellement les répercussions décrites ;</i>	Les participantes ont eu l'occasion de verbaliser les retombées directes et indirectes du processus de recherche-action collaborative. La rencontre <i>post-mortem</i> a été l'occasion de voir ce que les membres de l'équipe de coordination retenaient de leur expérience.
<i>explicitent des présupposés sur la recherche et l'éducation qui sont cohérents avec les actions initiées ;</i>	a. Présupposés « recherche en tant qu'activité de coconstruction de la connaissance sur le monde naturel, social et humain » Rencontres avec l'équipe de coordination durant lesquelles on expérimente de nouvelles façons d'analyser les enjeux humains dans

⁹¹ Les éléments contenus dans la colonne de gauche sont repris directement du tableau « Une liste de vérification pour évaluer la validité d'une recherche-action » (Guay *et al.*, 2016, p. 573-574).

	<p>l'organisation et où l'on coconstruit du sens à travers ces expériences.</p> <p>b. Présupposés « recherche-action teintée d'une perspective développementale » (Guay <i>et al.</i>, 2016, p. 560)</p> <p>Intégration des apprentissages en cours de recherche comme retombée attendue.</p>
<p><i>est diffusée sous une forme compréhensible à la fois pour les chercheurs et les praticiens ;</i></p>	<p>a. La rédaction du mémoire prend une forme plus adaptée au contexte scientifique. Par contre, j'ai choisi de présenter les résultats sous forme de cas et vignettes qui facilitent la compréhension pour des personnes praticiennes.</p> <p>b. Les outils développés en cours de recherche ont fait office de « diffusion » de retombées concrètes accessibles à l'organisation.</p>
<p><i>comporte des précisions permettant aux chercheurs et aux praticiens de lier cette recherche et ses résultats à d'autres recherches antérieures et ultérieures dans le but de contribuer à la structuration progressive du réseau des connaissances sur l'objet d'études.</i></p>	<p>Cette recherche a permis de documenter de façon empirique la pertinence de la permaculture dans le domaine de la gestion. Par ailleurs, elle contribue à l'élargissement des connaissances dans le domaine de la gestion du travail au sein des entreprises sociales et collectives.</p>

Maintenant que les bases méthodologiques de cette recherche ont été clarifiées, le chapitre suivant, *Présentation de l'organisation partenaire et de la démarche réflexive* offrira des appuis contextuels essentiels à la compréhension des résultats de cette recherche.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION PARTENAIRE ET DE LA DÉMARCHE RÉFLEXIVE

Ce chapitre s'articule autour de deux éléments, soit la présentation de l'organisation partenaire ainsi que la démarche réflexive au cœur de laquelle s'est inscrite cette recherche. L'objectif de ce chapitre est d'exposer les grandes lignes du paysage dans lequel s'est déroulée la recherche. Dans le chapitre *Présentation des résultats*, chaque cas sera précédé de descriptions et d'informations contextuelles plus précises lorsque requis. Je souligne que lors de la rencontre initiale avec le comité RH, j'ai sondé les personnes participantes sur leur degré de connaissances au sujet de l'approche de la permaculture sociale. Il en ressort que ces personnes étaient peu familières avec l'approche, en particulier avec son application dans les sphères de la gestion.

4.1 Présentation de l'organisation partenaire

L'organisation partenaire est une coopérative de solidarité du secteur de l'agriculture urbaine montréalaise. Elle a été fondée au début des années 2010 dans le but à la fois de créer des emplois de qualité pour les membres travailleurs (des apicultrices et apiculteurs pour la plupart) et de promouvoir l'apiculture urbaine responsable. La coopérative s'est développée autour d'une mission éducative axée sur la sensibilisation à la protection des pollinisateurs, d'abord les abeilles domestiques pour élargir vers l'ensemble des espèces indigènes. Cette organisation a maintenant comme mission d'abord de favoriser la biodiversité en ville et de promouvoir des pratiques apicoles responsables en milieu urbain. Depuis les dernières années, les membres travaillent sur la création d'un volet horticole en plus des volets apicole et éducatif mis en place dès la fondation de la coopérative. Selon sa planification stratégique 2019, la coopérative souhaite « développer des projets et des services intégrés » qui comportent ses différents volets (Planification stratégique, 2019). Le volet éducatif doit être intégré de façon transversale à l'intérieur de l'ensemble de ses projets (Planification stratégique, 2019). Trois sortes de clientèles sont ciblées dans les activités de l'organisation : des institutions, des entreprises privées et des particuliers.

Sur le plan de la gouvernance, lors de ma collecte de données à l'automne 2020, la coopérative rassemblait deux principaux types de membres : des membres travailleurs et des membres de soutien. La catégorie de membres consommateurs se trouvait à ce moment en redéfinition. Selon son Rapport annuel 2019, la coopérative rassemblait plus de 350 membres. Le CA de la coopérative était composé de

trois membres travailleurs⁹² et six membres de soutien. La directrice générale, aussi membre travailleuse, participait à l'ensemble des rencontres du CA. Pour la gestion stratégique de divers dossiers, la coopérative compte six comités permanents⁹³. Ceux-ci sont constitués obligatoirement d'au moins un membre du CA et peuvent accueillir d'autres personnes, membres ou non, pour accomplir leurs objectifs.

Au début de l'automne 2020, trois personnes travaillaient à temps plein et formaient l'équipe permanente de la coopérative : Jacinthe (la directrice générale, 4 années d'ancienneté) ; Zinnia (la coordonnatrice des volets apicole et horticole, 2 années d'ancienneté) et Alysse (la coordonnatrice du volet éducation, 1 année d'ancienneté). Vers la fin de l'automne, la coopérative a embauché deux nouvelles personnes pour combler deux nouveaux postes : responsable des communications et coordination des ventes et du démarchage⁹⁴.

Annuellement, la coopérative embauche environ une dizaine de personnes pour des emplois saisonniers d'été. Pour la saison 2020, au moins cinq y travaillaient pour leur deuxième été et certaines personnes y étaient pour leur quatrième saison estivale. Ces emplois sont répartis dans les trois volets de l'organisation et comprennent notamment des postes en horticulture, en apiculture, en menuiserie et en animation scientifique. Plusieurs de ces emplois sont financés par le programme *Emplois d'été Canada*. En plus, occasionnellement, des postes contractuels ou de stages sont offerts selon les besoins et les possibilités de subvention. Pour fournir ses formations, la coopérative engage des formatrices et formateurs comme travailleuses et travailleurs autonomes. L'ensemble de ces personnes peuvent devenir, si elles le désirent, membres travailleurs conformément à la régie interne moyennant un nombre d'heures minimales⁹⁵. Sur le plan de la gestion, la coopérative tend vers un modèle plutôt horizontal (personnes employées, équipe de coordination et directrice générale). De plus, divers mécanismes permettent la participation des personnes travaillant pour la coopérative. Des réunions d'équipe par volet d'activité sont organisées régulièrement durant la saison. Pour les membres de chacune des équipes, c'est l'occasion de donner leur rétroaction sur les activités passées et faire des suggestions pour celles à venir. Régulièrement, les éléments soulevés lors de ces réunions sont ramenés

⁹² L'une des membres du CA est une membre travailleuse impliquée dans l'équipe de coordination et deux membres travailleurs ont quitté durant l'automne.

⁹³ Comité éducatif, comité apicole, comité ressources humaines (RH), comité communication et marketing, comité mellifère et comité finance.

⁹⁴ Ces deux personnes sont arrivées tardivement et n'ont pas été impliquées directement dans cette recherche.

⁹⁵ Un comité *ad hoc* « Gouvernance » a été créé vers la fin de mon passage pour redéfinir les critères pour devenir membre travailleur (nombre d'heures, obligations d'implication, etc.) et d'en établir les avantages associés.

par les coordonnatrices en réunion d'équipe de coordination ou en rencontre de comités thématiques ou de CA. Aussi, les personnes travaillant pour la coopérative sont invitées à contribuer activement au développement des projets « terrain ». Par exemple, les membres de l'équipe horticulture travaillent ensemble pour faire la conception des jardins et installations. Les idées de chaque personne sont prises en compte et les tâches sont réparties de façon autonome entre les personnes présentes.

Après quelques années à restructurer les finances de la coopérative, ses revenus bruts ont atteint près de 200 000 \$ en 2019. À l'origine, les membres fondateurs souhaitaient rendre autosuffisante la coopérative sur le plan financier grâce à la vente de produits et services. Ses activités principales sont toujours majoritairement couvertes par les recettes issues de la vente de leurs services, mais les membres ouvrent la porte à une plus grande portion de subventions. Par exemple, dans les dernières années, l'organisation a eu accès à plusieurs subventions salariales et à une subvention d'importance pour développer de nouveaux services (le *Programme de préparation à l'investissement financé par le gouvernement du Canada*).

À l'automne 2020, les membres anticipaient une période de forte croissance. Pour ces personnes, la coopérative se trouvait à la croisée des chemins et des décisions devaient être prises quant aux moyens à privilégier pour réaliser sa mission. Les gens impliqués dans la réflexion manifestaient la volonté de conserver, voire solidifier, les liens entre l'offre de service, la mission et les valeurs de la coopérative. En plus, par souci de cohérence avec la mission, les membres voulaient développer davantage les projets en horticulture et ceux intégrant les trois volets (horticulture, apiculture et éducation).

Du côté de la gestion du travail, plusieurs membres de l'organisation s'inquiétaient face à divers enjeux perçus devant cette croissance. Ces risques étaient, notamment, ceux de dérive de la culture organisationnelle (ex. perte de la gestion horizontale et organique) et le risque accru de surcharge de travail pour l'équipe actuelle.

L'équipe de coordination de la coopérative souhaitait entreprendre une croissance réfléchie plutôt que subie. Pour ce faire, elle a entamé en parallèle des rencontres de réflexion stratégique, d'une part sur l'offre de service, d'autre part sur la gestion du travail. C'est dans le cadre de ces rencontres qu'a été co-construite notre recherche-action collaborative.

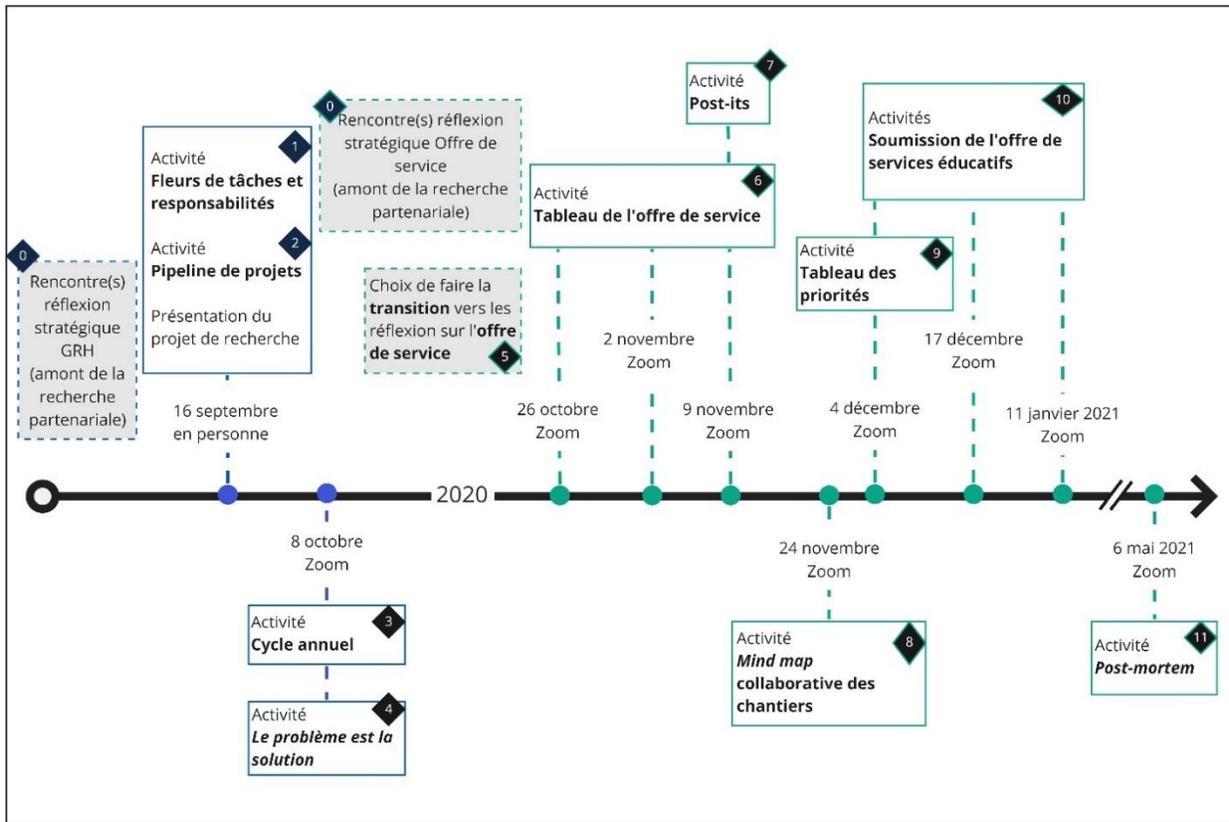
4.2 Présentation de la démarche réflexive

Pour contextualiser les résultats, je me dois d'offrir la trame narrative du processus autour duquel la recherche s'est co-construite : la démarche de réflexion stratégique réalisée par l'équipe de coordination. Cette démarche a évolué et s'est articulée au fil du temps et des activités. Chacune de ces activités a été conçue au fur et à mesure selon l'expérience vécue par l'équipe de coordination et moi-même. La directrice générale en a organisé certaines, j'ai participé au co-design de quelques-unes et, en cours de réunions, l'équipe en a créé d'autres en fonction des besoins du moment. Le processus a été ponctué d'essais-erreurs qui nous ont obligées à remanier quelques exercices ou outils après les avoir testés.

Au total, j'ai collaboré à onze rencontres de l'équipe de coordination, dont une de *post-mortem*. Une animatrice scientifique, employée de la coopérative, a aussi été impliquée lors de deux rencontres qui abordaient un sujet spécifiquement lié aux services éducatifs. L'équipe de coordination nous a mandatées, la directrice générale et moi, pour assurer le suivi, planifier les rencontres subséquentes et co-créeer des outils pour faciliter les réflexions. Nous nous sommes vues à sept occasions pour réaliser cette tâche.

Comme l'illustre la ligne du temps ci-après (figure 4.1), ces activités de réflexion stratégiques ont débuté avant mon arrivée et se sont poursuivies après la fin de ma présence comme observatrice participante. Les pages suivantes décrivent brièvement ces activités pour permettre de mieux situer chacun des cas présentés dans le chapitre des résultats.

Figure 4.1 Ligne du temps de la démarche réflexive



Source : Autrice

4.2.1 Activité *Fleurs de tâches et responsabilités* (réunion 16 septembre 2020 - AM)

Figure 4.2 Fleurs de tâches et responsabilités

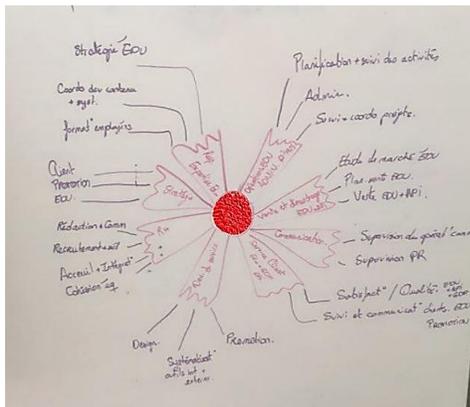


Photo : Autrice

La première activité à laquelle j’ai assisté a été celle des *Fleurs de tâches et responsabilités*⁹⁶ qui a eu lieu le matin du 16 septembre 2020. Pour cette activité, j’ai occupé un rôle d’observatrice sans véritablement interagir avec les membres de l’équipe de coordination. Le but de l’activité était, dans un premier temps, de dresser le portrait des tâches et responsabilités principales des trois membres de l’équipe de coordination (la directrice générale, la coordonnatrice apicole horticole et la coordonnatrice

⁹⁶ Les figures présentées dans cette section (mis à part la figure 4.1) sont seulement un aperçu visuel des activités réalisées.

éducation). Une fois cette activité conclue, l'équipe s'est interrogée. Si au départ, l'objectif était de revoir la répartition des tâches différemment à l'intérieur de l'équipe de coordination, il semblait manquer des étapes intermédiaires. D'abord, l'activité n'incluait pas les tâches des autres personnes employées par la coopérative ni celles qui seraient assumées par l'entremise des nouveaux postes créés. Une discussion d'environ 45 minutes en début d'après-midi a mené à la co-construction de l'activité *Pipeline de projets*.

4.2.2 Activité *Pipeline de projets* (16 septembre 2020 - PM)

L'activité *Pipeline de projets* a servi à identifier les différentes phases du processus qui entourent l'élaboration d'un projet : de l'idéation, à la réalisation jusqu'à l'évaluation. Cette activité a eu lieu la même journée que l'activité *Fleurs de tâches et responsabilités*, mais n'était pas planifiée. J'ai participé à la discussion qui a mené à la création de cette nouvelle activité en présentant certains principes de design de permaculture qui pouvaient potentiellement inspirer les participantes. Une fois l'activité débutée, j'ai adopté un rôle d'observatrice dans lequel je posais quelques questions d'éclaircissement.

Figure 4.3 Extrait activité *Pipeline de projets*

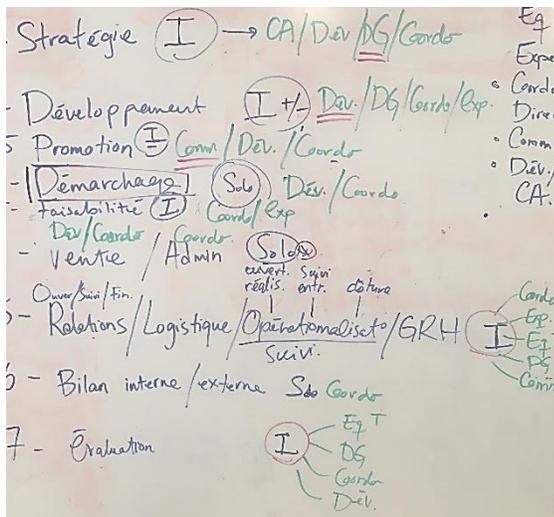


Photo : Autrice

J'amenais aussi des pistes de réflexion liées à la gestion du travail ou à la gestion de projets⁹⁷. L'équipe a ciblé les principales tâches à effectuer à chacune des étapes. Ensuite, à la suggestion de Jacinthe, elles ont défini les tâches indépendantes (celles qu'une seule personne pouvait accomplir de façon autonome) et celles qui devaient être exécutées de façon transversale. Dans ce deuxième cas de figure, l'équipe établissait qui devait en assurer le leadership, la supervision et quels postes ou entités devaient être intégrés dans la réflexion ou la prise de décision. L'équipe a choisi de prendre l'exemple type d'un projet intégré de la coopérative où la totalité des

volets est mobilisée (apiculture, horticulture et éducation)

pour obtenir une vue d'ensemble. Ces projets représentent les plus complexes à réaliser dans les services de la coopérative.

⁹⁷ Lorsque mon expérience de travail passé me fournissait des connaissances pertinentes à la discussion.

Par rapport à l'activité des *Fleurs de tâches et responsabilités*, celle du *Pipeline de projets* permettait de sortir d'une vision de tâches par poste et abordait en partie les enjeux liés à la prise de décisions. À l'issue de l'activité, le *pipeline* d'un projet a été complété.

En réunion de planification, Jacinthe et moi nous sommes questionnées sur la suite logique de ces deux activités. Nous détenions deux observations distinctes, générales, mais très imprécises, de la charge de travail et de la répartition du travail de l'équipe de coordination.

4.2.3 Activité du *Cycle annuel* (8 octobre 2020)

À la suite de la rencontre de planification avec Jacinthe, nous avons déterminé que je serais responsable de créer la prochaine activité. Je me suis alors inspirée du principe « **observer et interagir** » (P1) et surtout de l'importance de mener les observations à différents moments dans l'année pour voir les fluctuations d'énergie qui traversent un site. Cette réflexion m'a conduite à proposer à Jacinthe et son équipe l'activité du *Cycle annuel*. En résumé, l'équipe devait remplir une grille qui représentait un calendrier annuel pour quatre principales thématiques (apiculture, horticulture, éducation et gestion et administration). Une fois les explications données, j'ai observé les participantes remplir le tableau en les questionnant parfois sur certains éléments qu'elles y inscrivaient.

Comme la coopérative offre des services essentiellement saisonniers liés à l'agriculture urbaine (apiculture, horticulture, etc.) et aux camps de jour, les tâches et l'intensité du travail évoluent aussi sur des cycles annuels. L'équipe de coordination a inscrit dans la grille les activités et tâches récurrentes, celles qui forment les pointes les plus élevées dans l'année, etc. Lorsque les membres de l'équipe considéraient que la charge de travail de certaines de ces composantes était particulièrement grande, elles l'indiquaient en rouge dans le tableau⁹⁸.

L'image finale du cycle annuel permettait de voir les moments critiques de l'année où la charge de travail individuelle ou collective amplifiait le risque de surcharge. À l'inverse, on pouvait distinguer les périodes

⁹⁸ Dans le cadre de cette activité, je n'ai pas précisé de critères pour définir la charge de travail. Les participantes pouvaient identifier les moments critiques à la fois par des constats s'appuyant sur une quantité de tâches à faire, la complexité de certaines tâches (affectant leur perception de surcharge) ou sur des perceptions plus diffuses (ressentis) face à des tâches à accomplir.

plus tranquilles de l'année. Les conversations de l'équipe lors de cette activité faisaient ressortir différents points de « tensions » ou « nœuds » sur lesquels elles pouvaient agir.

Figure 4.4 Activité *Cycle annuel*

API	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	octobre	Novembre	Décembre
Service client	Promotion Démarchage	Promotion Démarchage Validation contrats	Démarchage Validation contrats	Démarchage Validation contrats	Contrats tardifs	Suivi	Suivi	Suivi	Suivi	Suivi Éval. Satisfaction Choix des pots et étiquettes	Livraison de miel Bilan Promotion Démarchage	Promotion Démarchage
Blocs temps	Comm. Vente	Comm. Vente	Vente	Vente	Vente	Service Cl.	Service Cl.	Service Cl.	Service Cl.	Service Cl.	Comm. Vente	Comm. Vente
Administration			Facturation Signature contrats	Facturation Signature contrats Compta - dépenses	Facturation Signature contrats Déclaration ruchers MAPAQ	Suivi facturation	Facturation Compta - dépenses	Suivi facturation		Facturation Compta - dépenses	Suivi facturation	Suivi facturation
Blocs temps												
Fournisseurs et partenariats		Validation nuc Commande matos	Commande matos		Commande reines	Précommande sirop	Commande traitements	Commande reines	Commande sirop Commande matos extraction	PréCommande nuc Commande pots et étiquettes		
Blocs temps												
Coordination et logistique	Monitoring ruches	Monitoring ruches	Monitoring ruches	Monitoring ruches Recrutement équipe terrain Rencontres équipes Aléa météo	Intégration équipe Corvée début de saison Visites terrain Aléa météo	Rencontres équipe Visite terrain Aléa météo	EXTRACTION Rencontres équipe Visite terrain Aléa météo	Rencontres équipe Visite terrain Aléa météo	EXTRACTION Rencontre équipes	Mise en pots Livraison miel	Bilans équipes	
Blocs temps												
Apiculture (nb ruches / api)	Réflexion pratiques api	Réflexion pratiques api	Cahier de pratique Intégration	Début saison ruches Division des nucs Intégration Nourrissage	Pleine croissance ruches Essaimage	Rush Api Essaimage	Extraction Suivi terrain Récoltes Essaimage	Suivi terrain	Extraction Récolte Traitement + nourrissage	Préparation à l'hiver Nourrissage	Fermeture	
Blocs temps	Comité API	Comité API	Comité API									
Recherche & Développement												
Blocs temps												

Horti	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	octobre	Novembre	Décembre
Service client	Promotion Démarchage	Promotion Démarchage Validation contrats	Démarchage Validation contrats	Démarchage Validation contrats	Contrats tardifs	Suivi	Suivi	Suivi	Suivi	Bilans Démarchage	Promotion Démarchage	Promotion Démarchage
Blocs temps	Comm. Vente	Comm. Vente	Vente	Vente	Vente	Service Cl.	Comm. Vente	Comm. Vente				

Source : Extrait document de travail - Activité *Cycle annuel* (réunion de l'équipe coordination, 8 octobre 2020)

4.2.4 Activité « *Le problème est la solution* » (8 octobre 2020)

J'ai créé l'activité suivante en m'inspirant de la maxime « *le problème est la solution* ». L'activité avait pour but de réfléchir à la façon dont on peut agir sur les périodes identifiées à risque de surcharge. L'activité « *le problème est la solution* » représentait une démonstration d'une méthodologie d'observation et de design qui a comme point de départ une problématique (ce que l'équipe nommera des « tensions » ou des « noeuds »). On détermine les éléments qui génèrent un nœud assez précis (par ex. une surcharge de travail lié à la logistique entre les lieux de services). Dans cet exercice, l'identification des principes de design permaculturel qui ne sont pas respectés peut contribuer à mieux comprendre les différentes causes. Ensuite, on effectue un remue-méninges de toutes sortes de solutions envisageables pour agir sur les sources du nœud principal. On vient en quelque sorte créer un champ des possibles. Cibler les principes de design de permaculture auxquels répondent (ou non) les diverses solutions peut nous aider dans leur analyse. En effet, cette analyse met en lumière les solutions qui sont les plus susceptibles de fonctionner ou au contraire de produire d'autres problèmes.

Figure 4.5 Activité *le problème est la solution*



Source : Extrait présentation d'un exemple fictif - Activité Le problème est la solution (réunion de l'équipe coordination, 8 octobre 2020)

À partir de cette activité, les participantes ont été en mesure de constater qu'il existait, par exemple, des solutions autres que celles typiquement associées à la gestion du travail pour régler les situations de surcharge de travail. Cet exercice offre une vision holistique à la fois d'une problématique et des solutions que l'on peut trouver.

4.2.5 Transition des réflexions sur la gestion du travail vers celles sur l'offre de service

Après la rencontre du 8 octobre, l'équipe de coordination a convenu de reporter l'ensemble des activités de réflexion stratégiques sur la gestion du travail à un autre moment de l'année. L'une des membres de l'équipe avait partagé son ressenti sur le fait de parler d'enjeux liés à la surcharge de travail alors qu'elle percevait à ce moment même une telle surcharge. Nous nous trouvons au terme de la saison, elle affirmait avoir accumulé beaucoup de fatigue et il lui restait plusieurs tâches de fin d'année à accomplir avec des échéanciers serrés. De plus, l'équipe devait avoir complété une bonne partie ses réflexions sur l'offre de service dans le but d'entamer le démarchage et la vente de services pour l'année 2021. D'un commun accord, l'équipe a choisi de prioriser les questionnements sur l'offre de service et reporter ceux sur la gestion du travail. Il fut décidé que je les accompagnerais comme observatrice participante dans leurs démarches sur la redéfinition de l'offre de services. Spécifiquement, mon rôle a été d'amener des pistes de réflexion sur la prise en compte du bien-être des humains de l'organisation à même la

redéfinition de l'offre de service. Ainsi, j'ai pu soulever certains enjeux et opportunités liés à la gestion du travail que présentaient les différentes offres de services ou activités.

4.2.6 Activité du *Tableau de l'offre de service* (26 octobre, 2 et 9 novembre 2020)

L'activité *Tableau de l'offre de service* avait déjà été entamée avant mon intégration comme observatrice participante. Au cours de ma présence, cet exercice s'est poursuivi sur deux rencontres. L'équipe remplissait un tableau dans lequel chaque service fourni par la coopérative était évalué. Mon rôle a été principalement celui d'observatrice où j'interagissais parfois pour poser des questions ou amener des pistes de réflexions sur les enjeux de gestion du travail qui pouvait être lié aux discussions. Cette évaluation a été conduite pour chacun des volets et pour chaque type de clientèle (institutionnel, privé, particuliers). L'équipe identifiait si le service devait être conservé tel quel, modifié ou abandonné. Lorsqu'il devait être modifié, les membres de l'équipe nommaient les éléments à y corriger.

Figure 4.6 Extrait activité *Tableau de l'offre de service*

Diagnostic environnemental	<p>Développement d'outils de diagnostic</p> <p>Achat de matériel "laboratoire" ou développer un partenariat avec une firme de diagnostic</p> <p>Élaborer un protocole de diagnostic</p> <p>Réfléchir comment cet élément va être intégré dans le reste de nos offres</p> <p>Valeur ajoutée pour la coop : comparaison avant/après aménagement</p> <p>Valeur ajoutée pour le client : intégré au plan qu'on fournit au client, aménagement personnalisé et vraiment adapté aux besoins du client</p> <p>ex : [REDACTED]</p> <p>Intégrer nos valeurs dans les étapes de diagnostic ex : réduire l'utilisation de véhicule, privilégier les plantes indigènes, réduire les besoins RH, réduire l'utilisation d'eau externe, avoir des aménagements "autogérer" en 3 ans, etc.</p>
Design et entretien d'aménagement mellifère /	<p>Besoin de faire beaucoup de collecte de données afin d'être dans un processus d'amélioration constante</p> <p>Besoin de s'allier avec des professionnels pour compléter certains aspects de nos aménagements</p> <p>1. Friche industrielle</p> <p>2. Aménagement en zones</p> <p>Logistique : besoin de décentraliser les ressources matérielles afin de minimiser les déplacements et de couvrir de plus grands territoires.</p> <p>Meilleures gestion des ressources matérielles.</p> <p>Développement par territoire et par zone géographique</p>

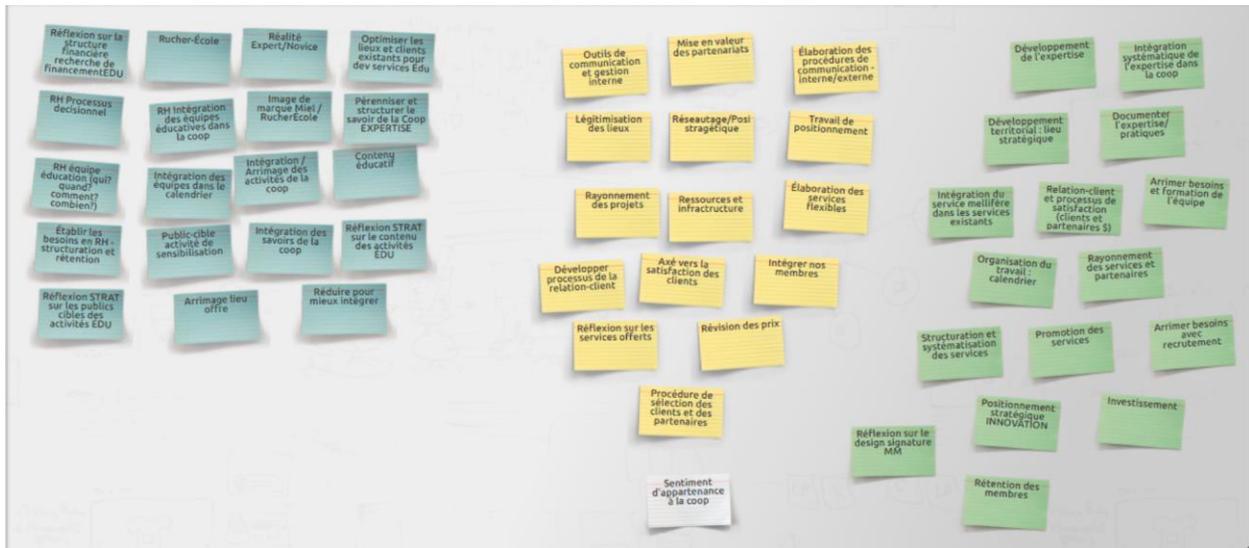
Source : Extrait document de travail – Activité *tableau de l'offre de service* (réunion de l'équipe coordination, 2 novembre 2020)

À la fin du remplissage de ce tableau, l'équipe a essayé d'identifier les différentes problématiques (« nœuds ») sur lesquelles agir. Un défi demeurerait : comment entreprendre une réflexion transversale des services ? L'un des objectifs de la réflexion stratégique sur l'offre de service consistait à sortir de l'élaboration de services par volet. De plus, certaines problématiques se retrouvaient dans l'analyse de plusieurs services et volets. Après quelques tentatives de travailler à même le tableau pour identifier les

« nœuds » sur lesquels agir, nous avons constaté la limite de l'outil, qui ne nous permettait pas d'opérer une analyse holistique. C'est ce constat qui nous a menés à concevoir l'activité des *Post-its* lors de la même rencontre.

4.2.7 Activité des *Post-its* (9 novembre 2020)

Figure 4.7 Activité des *Post-its*



Source : Extrait document de travail – activité des *Post-its* (réunion de l'équipe coordination, 9 novembre 2020)

L'activité des *Post-its* était plutôt simple. Elle a consisté à créer des *Post-its* sur un tableau virtuel⁹⁹ des « nœuds » identifiés dans chacun des volets de services offerts par la coopérative. Pour ce faire, l'équipe de coordination a repris le tableau de l'offre de service volet par volet. Il a été suggéré par les membres de l'équipe de s'offrir un temps de réflexion individuelle pour faire ressortir les principaux nœuds de chacun des volets. Ces nœuds étaient par la suite traduits par des mots ou concepts clés et inscrits sur des post-its sur le tableau virtuel.

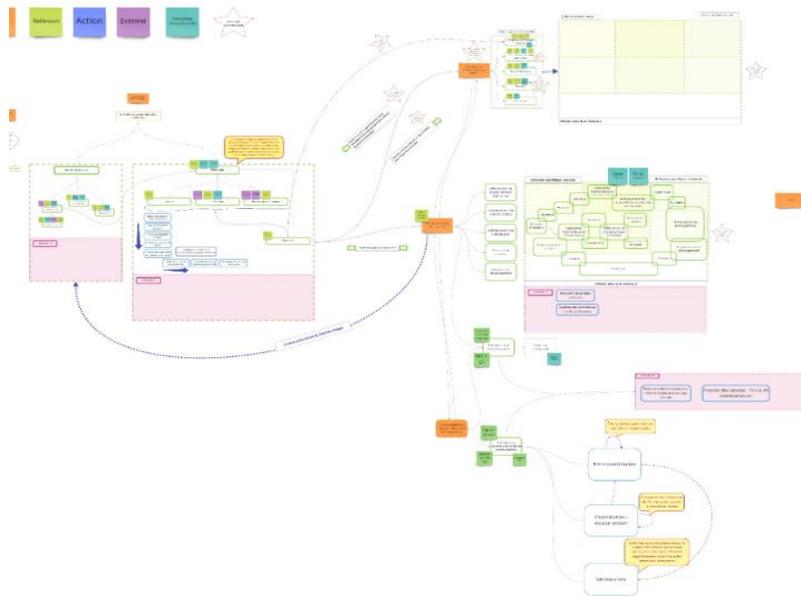
J'ai été observatrice tout au long de cette activité. C'est lors de la rencontre de suivi et planification entre Jacinthe, la directrice, et moi, que nous avons convenu que j'aurais la tâche de tenter de concevoir une *mind map* pour schématiser les divers chantiers qui pouvaient rassembler plusieurs « nœuds ».

⁹⁹ L'outil libre (*open source*) *Post-it* de Colibris a été utilisé pour l'exercice (<https://postit.colibris-outilslibres.org/>).

4.2.8 Activité la *mind map collaborative des chantiers* (24 novembre 2020)

De mon côté, en amont d'une rencontre du CA où Jacinthe souhaitait présenter les avancées de la démarche réflexive, j'ai fait une première version dans un logiciel de *mind maps*¹⁰⁰ non collaboratif. De cette première version, à la suite des commentaires de Jacinthe, j'ai conçu une nouvelle version, cette fois sur l'application *Miro*¹⁰¹ sur laquelle nous avons travaillé de façon collaborative lors d'une rencontre dédiée. Durant cette rencontre, mon rôle a été beaucoup plus actif puisque je l'ai animée. J'ai expliqué sommairement les diverses fonctionnalités de l'application et la structure même de la *mind map* créée à Zinnia et Jacinthe (Alyse n'était pas disponible). Aussitôt le survol de la *mind map* fait avec les participantes, celles-ci ont repris chacune des sections représentant les principaux chantiers et se sont réapproprié l'outil pour en modifier ou compléter le contenu jusqu'à ce qu'à ce que ça soit le plus représentatif possible de leur vision commune. À travers les chantiers, l'équipe a attribué les responsabilités des chantiers à différentes instances ou personnes (par exemple, comité coordination, graphiste, CA, direction générale, etc.).

Figure 4.8 Extrait activité *Mind map collaborative des chantiers*



Source : Extrait document de travail – activité *Mind map collaborative des chantiers* (réunion de l'équipe coordination, 24 novembre 2020)

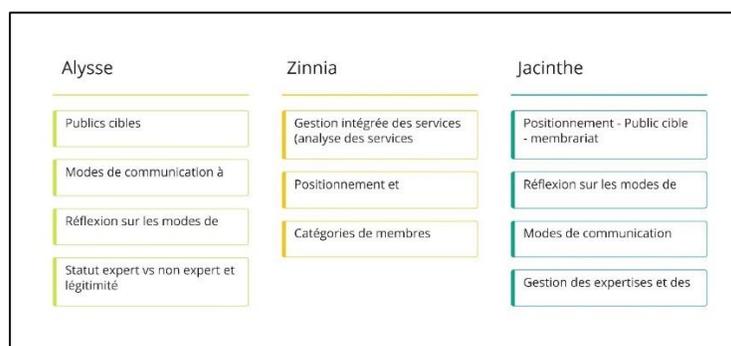
¹⁰⁰ Logiciel *Xmind Ltd*

¹⁰¹ <https://miro.com/>

4.2.9 Activité *Tableau des priorités* (4 décembre 2020)

Lors de la rencontre suivante, nous avons présenté la *mind map* à Alysse et nous avons choisi de faire ressortir des principaux chantiers les actions prioritaires pour que les coordonnatrices puissent avoir les informations essentielles au commencement de la saison 2021. Encore une fois, puisque j’avais travaillé à la création des outils, j’ai occupé un rôle plus participatif et guidé les participantes pour la réalisation de l’activité. Cependant, ce sont elles qui alimentaient les diverses discussions.

Figure 4.9 Extrait activité *Tableau des priorités*



Source : Document de travail – activité *Tableau des priorités* (réunion de l’équipe de coordination, 4 décembre 2020)

La *mind map* ainsi que le tableau des priorités ont été présentés lors de la rencontre de CA du mois de décembre 2020 afin de communiquer les constats de l’équipe de coordination et d’avoir un retour de la part des membres administrateurs.

4.2.10 Activités *Soumission de l’offre de services éducatifs* (4, 17 décembre et 11 janvier 2021)

Une fois le *Tableau des priorités* complété, Alysse a posé une question à l’équipe concernant un appel à soumission d’offre de service lancé par la ville de Laval pour ses camps de jour de l’été 2021. Elle était préoccupée par le fait que les réflexions stratégiques sur l’offre de services du volet éducatif ne seraient pas complétées avant la date limite de soumission (à la mi-janvier 2021, soit moins de deux mois plus tard). Elle voulait savoir s’il était mieux qu’elle soumette un dossier au nom de la coopérative pour cet appel de soumissions.

Une discussion a été entamée lors de cette réunion et il a été décidé qu’une prochaine réunion serait organisée pour explorer le sujet. Cette deuxième rencontre a eu lieu juste avant le départ pour les vacances du temps des fêtes. Enfin, une troisième rencontre a été planifiée au mois de janvier lors de

laquelle une activité éducative a été présentée et le choix de soumettre ou non a été pris. Le contenu de ces trois rencontres sera abordé plus en détail à travers les résultats *Cas 1. Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour*. Pour l'ensemble de ces activités, j'ai assisté comme observatrice participante, l'équipe étant autonome pour planifier et animer les rencontres. Encore une fois, mon apport aux discussions était mon regard permaculturel et axé sur le bien-être des humains dans l'organisation. J'ai aussi participé activement aux échanges quant aux diverses solutions possibles.

Figure 4.10 Extrait activités *Soumission de l'offre de services éducatifs*

3) Points de tension 2020 - Équipe bureau / admin

- Annulation d'activités prévues → Nécessité d'un contrat
- RH : Manque de ressources humaines
 - Sentiment de se partager les ressources entre coordo :
 - Certaines activités demandent + d'expertise en horticulture et apiculture :

B. BRAINSTORMING DE SOLUTIONS CAMPS DE JOUR 2021

PRINCIPAUX PROBLÈMES IDENTIFIÉS	BRAINSTORM DE SOLUTIONS
Contenu de l'activité centrée sur les abeilles Objectif de contenu	Réorientation sur les pollinisateurs Tous les pollinisateurs (incluant les mammifères, les oiseaux, etc.) Impacts des déserts de fleurs Revenir avec une plante chez soi → Atteinte de l'objectif de sensibilisation Création d'habitat
Diversité des groupes d'âges Messages par groupes d'âges	Objectif pour un public plus jeune : Fascination des insectes 6-7 ans : la pollinisation Se centrer uniquement sur les 9 à 12 ans
Activité trop magistrale	- Activité plus animée, en équipe, avec un défi !

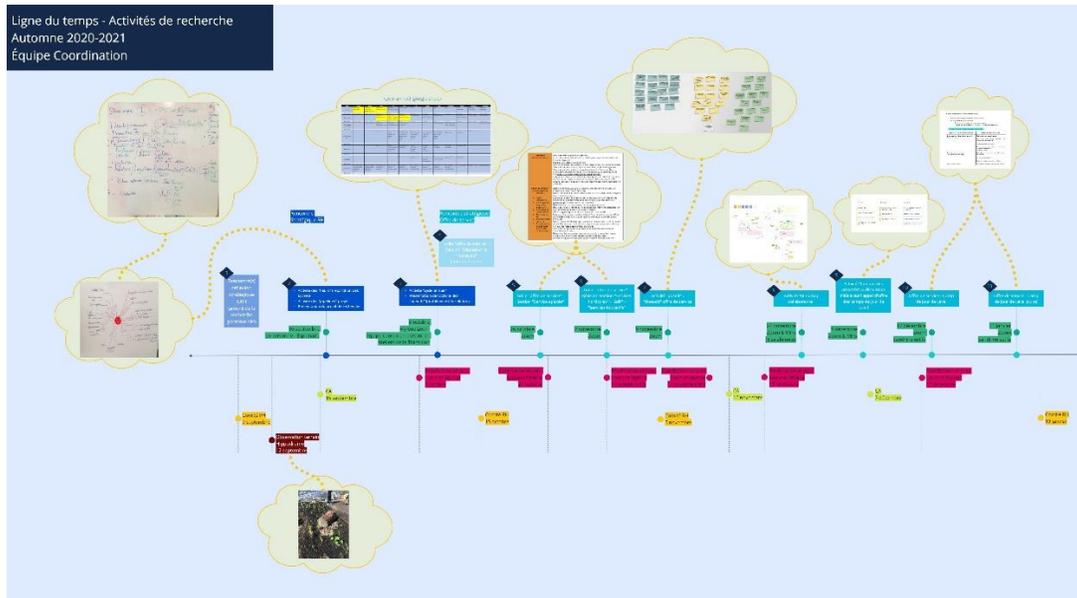
Source : Document de travail – activités Soumission de l'offre de services éducatifs (réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2020)

4.2.11 Activité de *post-mortem* (6 mai 2021)

La démarche s'est complétée par une activité de *post-mortem* environ quatre mois après la fin de ma présence aux activités de réflexion stratégique. Le but de cette rencontre était de porter un regard réflexif sur les apprentissages faits en cours de démarche en plus d'avoir un retour d'expérience des participantes à la recherche. L'équipe de coordination m'a mandatée pour planifier le déroulement de la rencontre et l'animer.

J'ai fait un rappel de l'ensemble des activités à partir de la ligne de temps (figure 4.11).

Figure 4.11 Ligne du temps présentée lors de l'activité de *Post-mortem*



Source : Extrait document de travail – activité *de Post-mortem* (réunion de l'équipe coordination, 6 mai 2021)

Ensuite, les participantes ont été invitées à partager leurs différentes réflexions de façon spontanée. Elles avaient accès à une série de questions et de thématiques qu'elles pouvaient utiliser pour ouvrir des pistes de réflexion. Le contenu de cette rencontre sera traité en profondeur dans la section des Résultats 5.4.6. Cette activité a été la dernière à laquelle j'ai assisté comme observatrice participante, ce qui conclut le survol descriptif de la démarche réflexive.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Pour répondre aux objectifs de ce mémoire, je présente dans ce chapitre une série de cas et vignettes (Bryer, 2020) qui mettent en scène les traductions possibles de l'approche de la permaculture et ses apports éventuels dans le domaine de la gestion du travail.

Ainsi, je décrirai divers cas issus d'observations réalisées selon l'approche de la construction théorique continue (Roy, 2016). Suivant cette approche, je soumettrai, au fil des cas, les résultats d'analyses permaculturelles que l'on peut y faire¹⁰². Composés de plusieurs vignettes d'observations présentées sous forme d'encadrés, les cas ci-après ont été sélectionnés puisqu'ils offrent de nombreuses pistes théoriques pertinentes et complémentaires quant à l'application de l'approche permaculturelle en gestion du travail (même plus largement dans d'autres sphères de la gestion)¹⁰³.

J'exposerai dans un premier temps un cas central (cas 1. Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour), comprenant plusieurs vignettes issues d'une démarche de réflexion autour d'une soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour. Ensuite, deux cas marginaux, plus courts, seront énoncés puisqu'ils permettent des liens théoriques complémentaires et pertinents en contexte de gestion du travail. Le premier explore l'interrelation entre l'approvisionnement et la charge de travail (cas 2. Réserve d'énergie — les pots de miel). L'autre concerne des enjeux liés au développement d'un outil de gestion du travail, la politique salariale (cas 3. D'une clause de report de vacances au bien-être des humains). Finalement, la dernière section de ce

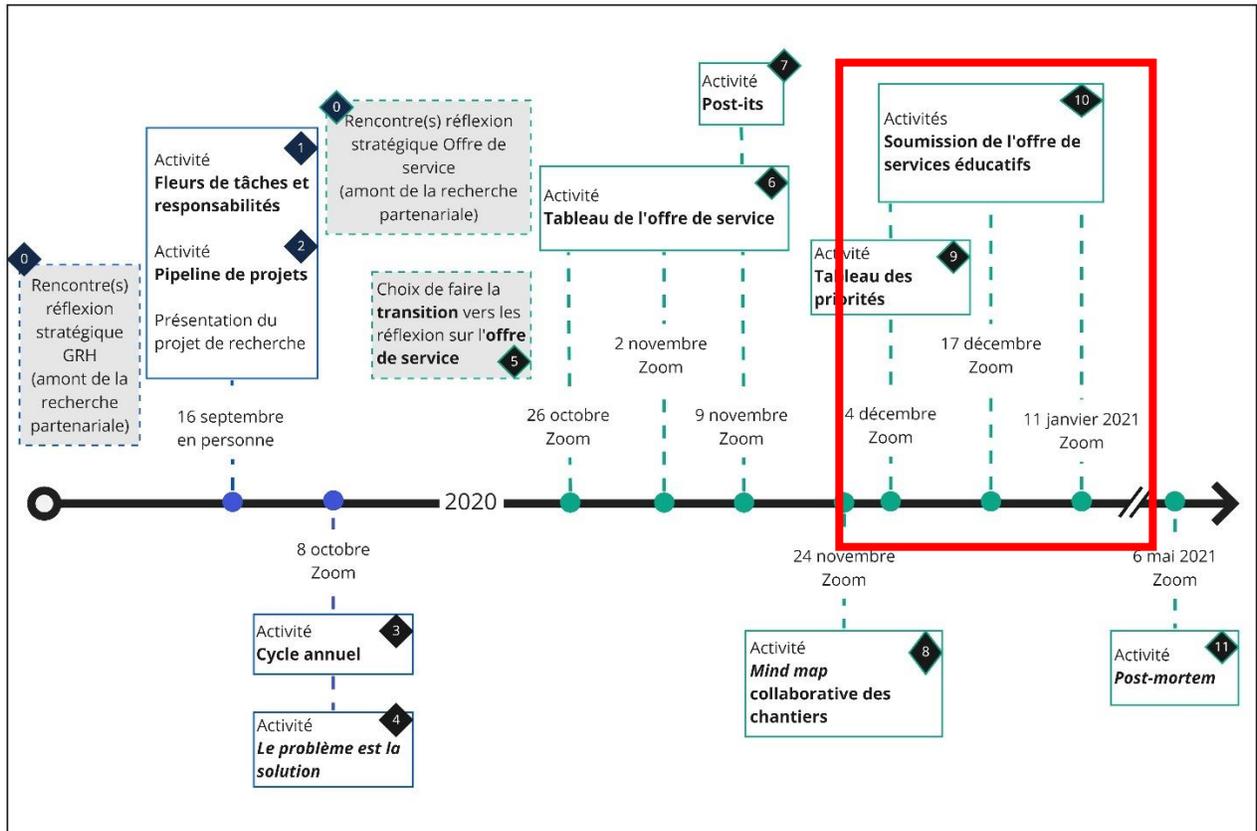
¹⁰² Il est tout à fait probable et souhaitable qu'à la lecture des résultats présentés, vous réinterprétiez à votre tour les vignettes grâce à d'autres principes permaculturels en fonction de vos propres expériences. Laissez-vous porter, la permaculture s'apprend dans l'action !

¹⁰³ Il faut garder en tête que l'analyse et l'interprétation de ces cas n'ont pas pu être validées par les participantes de la recherche. Cependant, comme l'objectif est d'explorer les liens possibles entre l'approche de la permaculture et la gestion et non de faire une analyse exhaustive des problématiques abordées dans les cas, cette limite n'invalide pas la recherche. En plus, ces cas représentent en quelque sorte des images captées à différents moments, qui ne peuvent qu'imparfaitement témoigner des espaces-temps les précédant ou les suivant. Enfin, l'ensemble de ces cas n'ont pas de « fin » à proprement parler, les réflexions s'étant poursuivies après la fin de ma période de collecte de données.

chapitre collige l'appréciation des trois membres de l'équipe de coordination qui ont pris part à la recherche.

5.1 Cas 1. Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour

Figure 5.1 Ligne du temps : Soumission de l'offre de service



Source : Autrice

Pendant la démarche réflexive décrite précédemment, j'ai observé trois rencontres durant lesquelles l'équipe de coordination devait faire un choix très concret : déposer ou non une soumission pour une offre de service (activité éducative) à la ville de Laval dans le cadre de ses camps de jour. Ce choix représentait l'occasion pour les membres de l'équipe d'effectuer en quelque sorte un projet-pilote pour tester les apprentissages réalisés lors des activités réflexives. Elles y ont notamment accompli une démarche inspirée de la maxime « le problème est la solution ». En plus, elles y ont fait l'essai d'inclure l'ensemble de l'équipe de coordination et une animatrice d'expérience à cette discussion autour d'un service éducatif. Ce mode de décisions contrastait avec leur fonctionnement habituel, où cette responsabilité aurait été déléguée à la coordonnatrice éducation et au comité éducation.

Ce cas se divise en cinq vignettes qui ont émergé de l'analyse et qui présentent l'évolution temporelle des réflexions : 5.1.1. L'analyse de la charge de travail liée à l'élaboration de la soumission ; 5.1.2. Une démarche inspirée de la maxime « le problème est la solution » ; 5.1.3. L'évaluation d'une activité : la ruchette d'observation ; 5.1.4. Des apprentissages vers le design d'une activité ; 5.1.5. Pour aller plus loin : les opportunités en bordures¹⁰⁴.

5.1.1 Vignette – L'analyse de la charge de travail liée à l'élaboration de la soumission

Vers la fin de la rencontre du 4 décembre 2020, Alysse (coordonnatrice éducation) parle d'un appel d'offres qu'elle a reçu de la part de la ville de Laval. Cet appel concerne une proposition d'activités éducatives pour les camps de jour 2021 de la ville. Alysse, bien consciente que la démarche réflexive de l'équipe à propos de l'offre de service ne sera pas complétée avant la date limite, interroge ses coéquipières sur la marche à suivre. Elle se demande si la coopérative devrait soumissionner ou non sur cet appel d'offres. Si oui, elle questionne l'équipe sur les activités qui devraient être proposées pour les groupes de camps de jour.

L'une des premières analyses que l'on peut accomplir dans le cas de la soumission pour les camps de jour de Laval est liée à la charge de travail requise par l'équipe pour répondre à cet appel d'offres.

Selon les dires d'Alysse, l'appel d'offres n'implique pas beaucoup de documents à fournir, que « quelques cases » à remplir (Alysse, réunion de l'équipe de coordination, 4 décembre 2020). Pour Alysse, il suffirait que l'équipe de coordination s'entende sur l'offre de service qui serait cohérente avec les apprentissages rattachés à leurs expériences passées. Elle ajoute qu'elle préférerait fonctionner ainsi, quitte à ne pas donner suite à l'appel d'offres plutôt que de manquer une opportunité.

Pour réfléchir au type d'offre à fournir, elle suggère d'intégrer dans la réflexion Capucine, une employée contractuelle qui a vécu l'été précédent comme animatrice des ateliers dans les camps de jour. Cette dernière a le mandat durant l'hiver de développer des services en éducation.

Dans cette courte vignette, plusieurs éléments peuvent être analysés grâce à l'approche de la permaculture. Tout d'abord, on peut supposer que de répondre à cette offre de service requiert une faible charge de travail (**prendre soin des gens – É2 ; ne produire aucun déchet – P6**). Ainsi, le principe

¹⁰⁴ La majorité des vignettes a une structure similaire. Elles débutent par une courte mise en contexte plutôt générale. Par la suite, des encarts présentent un extrait plus spécifique d'une problématique ou d'une situation. Cet encart est suivi par une analyse permaculturelle que l'on peut en faire. Finalement, un tableau résume la traduction faite des concepts permaculturels. Pour faciliter la compréhension, une même vignette peut être constituée de plusieurs encarts.

« **utiliser des solutions lentes et à petite échelle** » (P9) serait respecté étant donné que le projet a une portée limitée et la demande n'est pas trop grande à remplir (petite échelle). Dans ce sens, même si l'équipe de la coopérative décidait de ne pas donner suite à ce projet, le temps « perdu » (**ne produire aucun déchet – P6**) serait marginal.

Au contraire, comme le mentionne Alysse, il peut s'agir d'une opportunité pour amener un contrat potentiellement intéressant à la coopérative, ce qui se traduit par le principe « **obtenir une production** » (P3). De plus, selon l'analyse permaculturelle, il est tout-à-fait judicieux de se laisser la possibilité de réévaluer en cours de route le projet pour voir s'il est toujours adéquat devant les nouvelles orientations stratégiques de la coopérative (**appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction – P4 ; utiliser le changement et y réagir, de manière créative – P12**). Cependant, au-delà du temps et de l'énergie consacrés par l'équipe, il faudra veiller à faire en sorte de ne pas créer d'autres types de « déchets » (**ne produire aucun déchet – P6**) en cours de processus. Effectivement, il pourrait y avoir un risque de nuire à la réputation de la coopérative s'il fallait que l'équipe se désiste d'un trop grand nombre de projets, comme le fait remarquer la directrice.

Dans cette vignette, Alysse propose deux éléments pertinents concernant le processus décisionnel, soit de s'inspirer des apprentissages passés de la coopérative et d'inclure Capucine à la réflexion. Encore une fois, on prend le temps d'accepter la rétroaction de l'expérience vécue, respectant le **principe 4 (appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction)**. En plus, le fait d'y réfléchir avec toute l'équipe de coordination et même avec l'animatrice de la saison précédente permet de respecter le **principe 8 (intégrer au lieu de ségréguer)**. C'est en outre une manière d'amener plus de diversité d'expertise (**se servir de la diversité et la valoriser – P10**) autour de la table. Impliquer Capucine dans cette discussion est d'autant plus cohérent avec le principe « **capter et conserver l'énergie** » (P2) puisqu'elle connaît bien la coopérative et qu'elle a un contrat en cours. D'ailleurs, étant donné qu'elle aura à développer des services en éducation, le fait qu'elle soit engagée dans ces réflexions permettrait d'acquérir une compréhension plus profonde des enjeux qui sont liés aux activités d'éducation. Donc encore une fois, le temps investi peut être une opportunité pour créer une « production » (**obtenir une production – P3**). L'implication de Capucine dans ce processus décisionnel peut aussi être perçue comme une forme de reconnaissance de cette dernière, qui voit son expérience appréciée (**prendre soin des gens – É2**).

Tableau 5.1 Traduction des principes vignette 5.1.1-A

#	Nom du principe	Traduction
É2	Prendre soin des gens	a. Charge de travail (ne pas surcharger les personnes de l'équipe) b. Reconnaissance (reconnaître l'expérience des personnes de l'équipe)
P2	Capter et conserver l'énergie	a. Les connaissances acquises comme forme d'énergie (intégrer dans l'équipe quelqu'un qui a déjà les connaissances de la coop) b. Contrat déjà financé comme forme d'énergie (lier le travail requis pour réaliser la soumission avec le mandat déjà existant et financé d'une travailleuse)
P3	Obtenir une production	a. Financement (contrat rémunéré) b. Réalisation de la mission (contrat qui permettrait à la coop de réaliser sa mission) c. Acquisition de connaissances et d'expériences pour Capucine
P4	Appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction	a. Réévaluation en cours de route pour s'adapter aux changements (nouvelles orientations possibles de la coop) b. L'analyse des expériences passées peut contribuer à améliorer le système (développer une offre de service qui s'inspire des réussites et des échecs des expériences passées)
P6	Ne produire aucun déchet	a. Prévention des risques liés à la surcharge de travail (tâches superflues) b. Perte de temps et d'énergie (veiller à ce que si le projet de soumission ne va pas de l'avant, qu'il y ait le moins de temps et d'énergie « perdues » sans production obtenue) c. Veiller ne pas nuire à la réputation de la coop (en se désistant de trop de projets)
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Inclure dans l'équipe de projet des personnes « externes » à l'équipe de coordination (animatrice d'expérience)
P9	Utiliser des solutions lentes et à petite échelle	Commencer par un projet qui ne demande pas beaucoup d'énergie de départ et qui est à portée limitée (les documents liés à la soumission demandent relativement peu de temps à remplir et concernent une période circonscrite dans le temps)
P10	Se servir de la diversité et la valoriser	Équipe rassemblant des personnes aux expertises différentes (directrice générale, 2 coordonnatrices de volets différents, animatrice)
P12	Utiliser le changement et y réagir, de manière créative	Les changements d'orientation stratégiques (adopter une approche flexible qui permet de s'adapter aux changements possibles des orientations de la coop)

À l'inverse, l'équipe se questionne sur la pertinence d'inclure dès le début des discussions Lys (membre du CA de la coopérative). Celle-ci a une expertise « [...] entre l'apicole et l'éducation » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 4 décembre 2020).

Or, pour Lys, contrairement à Capucine, la participation à une telle discussion se ferait par l'entremise de son rôle bénévole à la coopérative. Dans cette optique, Jacinthe suggère que Lys soit impliquée lorsque

l'équipe fait face à des problématiques ou des questionnements auxquels l'équipe de coordination et Capucine n'ont pas les réponses ou pour valider des solutions.

Jacinthe donne comme exemple une façon dont Lys pourrait être sollicitée :

[Lys], connaissant ton expertise terrain au niveau de la gestion des ruches, est-ce que tu penses que ce qu'on propose comme solution, ça va bien marcher ou est-ce qu'on a oublié un facteur parce qu'on est une équipe de coordination ? Peux-tu nous valider les solutions que l'on amène ? (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 4 décembre 2020).

Dans cet exemple, on remarque que selon l'analyse de Jacinthe, il n'est pas judicieux d'appliquer tout de suite le **principe 8 « intégrer plutôt que ségréguer »** en intégrant Lys dès le début des discussions. L'analyse de Jacinthe vient faire valoir de quelle façon il serait le plus pertinent de « **capter l'énergie** » (**P2**), c'est-à-dire les connaissances et le temps de Lys. Elle amène, en plus, l'importance de faire en sorte de ne pas les gaspiller (**ne produire aucun déchet — P6**), ce qui pourrait arriver si elle est intégrée en amont. On reconnaît donc que Lys a des connaissances clés qui peuvent aider la coopérative. On respecte aussi le temps et l'énergie qu'elle a choisi d'offrir bénévolement à la coopérative (**prendre soin des gens — É2 ; analyse fonctionnelle**).

Tableau 5.2 Traduction des principes vignette 5.1.1-B

#	Nom du principe	Traduction
É2	Prendre soin des gens	a. Charge de travail (ne pas surcharger les bénévoles de la coop) b. Respect des désirs d'engagement (temps et énergie) des personnes bénévoles
P2	Capter et conserver l'énergie	a. Les connaissances d'une personne (intégrer dans l'équipe de quelqu'un qui a des connaissances utiles pour la coop) b. Le temps disponible d'une personne bénévole (intégrer dans l'équipe d'une personne qui souhaite offrir de son temps pour la réalisation de la mission de la coop)
P6	Ne produire aucun déchet	a. Les connaissances d'une personne b. Perte de temps (utiliser le temps disponible de la bénévole à une étape où ses connaissances spécifiques ne sont pas requises peut « gaspiller » le temps de la bénévole ou nous priver de ses connaissances spécifiques au moment venu si elle n'a plus de temps à consacrer)
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Intégrer une personne externe dans l'équipe en réfléchissant au moment opportun.
	Analyse fonctionnelle	Analyse fonctionnelle de l'équipe de coordination et de la personne bénévole (quels sont les besoins en matière de connaissances de l'équipe par rapport à leur projet, les contraintes de temps, etc.) et de la bénévole (quelles sont ses aspirations, ses connaissances utiles pour le projet, ses contraintes de temps, son statut de bénévole, etc.)

À l'issue de cette discussion sur la soumission à l'appel d'offres, l'équipe de coordination a choisi de réserver au moins la prochaine rencontre de réflexion stratégique à ce sujet.

5.1.2 Vignette – Une démarche inspirée de la maxime « le problème est la solution »

Si les membres de l'équipe de coordination hésitaient à aller de l'avant avec la soumission pour l'appel d'offres de la ville de Laval, c'est qu'il existe plusieurs tensions¹⁰⁵ ressenties autour de cette possibilité. À l'instar de la maxime « **le problème est la solution** » et d'un exemple présenté lors d'une rencontre subséquente¹⁰⁶, l'équipe entreprend d'analyser le « problème ». Ce « problème » constitue les sources de tensions au centre de la problématique et les défis relatifs à celles-ci.

Grâce aux observations réalisées par l'équipe dans les saisons précédentes, mais surtout lors du dernier été, les participantes soulèvent, d'abord, les différents enjeux qui se sont présentés. Leur expérience leur permet d'identifier certains défis ou risques que pourrait causer le fait d'offrir des ateliers de sensibilisation pour les camps de jour de Laval. Les membres de l'équipe suggèrent aussi diverses solutions possibles pour répondre à certains de ces enjeux. Ces solutions seront exposées à la suite des tensions.

En résumé, les membres de l'équipe observent la situation et interagissent (**observer et interagir — P1**) entre elles tout en s'inspirant des rétroactions issues de l'expérience passée (**appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction — P4**).

Les sous-sections suivantes décrivent et analysent différentes tensions, identifiées par l'équipe, relatives à la gestion du travail et au bien-être des humains au travail. De même, diverses solutions qui ont émergé pour constituer un « champ des possibles » pour résoudre ces tensions y sont présentées.

5.1.2.1 Tensions (problèmes)

Parmi les différentes tensions identifiées, deux grandes catégories interreliées ressortent par leur importance dans les discussions. Il s'agit premièrement des tensions liées à l'organisation du travail,

¹⁰⁵ Parfois appelés « nœuds » ou « tensions » par les membres de l'équipe, ce terme a une signification variable pour l'équipe. Le terme tension signifie parfois un ressenti d'inconfort face à une situation ou bien un problème à régler (par ex. perception de surcharge de travail). D'autre fois, l'usage de ce terme par les participantes rejoint la définition de tension paradoxale de Lewis (2000), soit une polarité entre deux éléments contradictoires interreliés entre eux (par ex. offrir un service pour réaliser la mission de l'organisation et vouloir diminuer la charge de travail).

¹⁰⁶ Décrite au chapitre 4 (section 4.2.4)

particulièrement à la charge de travail. Deuxièmement, on y retrouve les tensions liées à la création de sens autour de l'activité, c'est-à-dire une activité cohérente avec la mission, les valeurs et les forces de la coopérative¹⁰⁷.

5.1.2.1.1 Organisation du travail et charge de travail

Lors des trois rencontres¹⁰⁸ d'équipe qui abordaient la soumission pour les camps de jour, plusieurs défis associés aux activités de camp de jour concernaient des enjeux de gestion du travail. L'un des nœuds (ou catégorie de tensions) principaux identifiés par l'équipe touchait effectivement la charge de travail et l'organisation du travail relatives aux activités offertes aux camps de jour.

Dans le cas des camps de jour, la charge de travail peut se décliner selon : le rythme (nombre d'ateliers à octroyer dans une même journée, dans une semaine et dans l'été), l'énergie que doit déployer la personne animatrice pour l'animation même des ateliers et les déplacements pour se rendre aux différents sites. La charge de travail concerne aussi la charge de travail pour l'équipe de coordination (et possiblement celle des autres travailleuses et travailleurs de la coopérative) pour porter assistance à l'équipe d'animation.

Capucine raconte qu'une journée d'animation des ateliers dans un camp de jour, lorsqu'elle était la seule animatrice, était particulièrement exigeante. En effet, le contenu fortement théorique des ateliers combiné à la durée de ceux-ci faisait que l'animatrice se retrouvait à parler pendant la quasi-totalité des ateliers sans répit. Capucine s'exprime ainsi : « Alors, c'est sûr que c'était quand même exigeant de parler comme ça, pendant une heure complète, mais multiplié fois 3 ou 4 dépendamment... » (Capucine, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Une seule journée représente déjà une grande charge de travail pour l'animation. Or, c'est la répétition d'une journée à l'autre et sur plusieurs semaines qui fait craindre à l'équipe une situation de surcharge de travail. Cette situation apparaît plausible vu le nombre de camps de jour à visiter. Selon l'appel d'offres de la ville de Laval, plus de 90 heures d'animation durant l'été sont prévues (30 sites de camps de jour avec de 3 à 4 animations d'une heure par site). D'ailleurs, Jacinthe affirme :

¹⁰⁷ Lors d'une discussion, Jacinthe a confirmé à l'équipe de travail que la coopérative génère suffisamment de revenus avec les activités d'horticulture et d'apiculture pour la pérennité de l'organisation. Les activités d'éducation doivent être réfléchies particulièrement en fonction de leur effet sur la réalisation de la mission.

¹⁰⁸ J'inclus ici la fin de la rencontre de coordination durant laquelle le sujet a été abordé pour une première fois par Alysse et les deux rencontres planifiées spécifiquement pour débattre de la soumission pour les camps de jour de Laval.

[...] ce que je veux dire, c'est qu'on aurait besoin d'une ressource tous les jours. Ce qui est quand même différent que d'avoir un *rush* épuisant sur deux semaines, pis qu'après ça les gens peuvent relaxer... versus d'avoir ce rythme-là tout l'été [...] (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Alyse et Capucine sont tout-à-fait d'accord avec cette remarque de Jacinthe. Capucine rajoute : « Parce que moi je l'ai fait deux semaines, ça se fait... mais même là... comme tu dis, j'étais épuisée après... donc j'imagine 8 semaines, c'est vraiment un autre enjeu [...] » (Capucine, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Une question ressort de l'analyse de cet extrait : « si l'on va de l'avant avec l'offre de service pour les camps de jour, prendra-t-on soin des humains de la coopérative ? » (**prendre soin des gens – É2**). L'équipe bénéficie encore une fois du vécu des années précédentes pour pouvoir mieux analyser la situation (**appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction – P4**). Capucine et Jacinthe sont toutes deux préoccupées par les défis que représentent le volume et la fréquence des activités durant tout l'été. L'exemple illustre que les risques de surcharges sont fortement présents (**ne produire aucun déchet – P6**), d'autant plus que le rythme soutenu qu'engendreraient ces activités pourrait nuire à la capacité des personnes à renouveler leur énergie (**utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables – P5**). Le nombre d'activités pourrait toutefois être une occasion de créer une production (**obtenir une production – P3**), mais pour ce faire, il faudrait s'assurer de sa pertinence face à la mission de la coopérative (**analyse par zones**) et de pouvoir « **capter et conserver l'énergie** » (**P2**) requise pour accomplir le travail ou le déléguer (plusieurs stratégies pourraient être envisageables comme l'embauche, la mise en place de partenariats, etc.).

Tableau 5.3 Traduction des principes vignette 5.1.2-A

#	Nom du principe	Traduction
É2	Prendre soin des gens	a. Charge de travail b. Intensité du travail (réfléchir ces éléments à partir de la conception de l'offre de service)
P2	Capter et conserver l'énergie	a. Embauche b. Partenariats c. Etc. (si le nombre d'activités reste le même, on peut soit intégrer de la nouvelle énergie dans l'équipe (par l'embauche) ou déléguer une partie des tâches à des partenaires)
P3	Obtenir une production	a. Financement (un tel contrat pourrait être l'occasion de financer d'autres projets en développement à la coop) b. Réalisation de la mission (ces activités pourraient permettre de réaliser la mission éducative de la coop)
P4	Appliquer l'auto-	Analyse de l'expérience passée des animations dans les camps de jour

	régulation et accepter la rétroaction	l'été d'avant
P5	Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	Énergie des personnes et temps de repos
P6	Ne produire aucun déchet	Risque de surcharge de travail (La charge de travail et l'intensité peuvent menées à une surcharge de travail, voire à de la souffrance au travail)
	Analyse Zones	Analyse par zones en fonction de la cohérence avec la mission

Par ailleurs, la problématique autour de l'offre des camps de jour de Laval ne s'arrête pas là. Comme Capucine le fait remarquer, cette offre amène un défi logistique supplémentaire, soit de se déplacer de Montréal (lieu de résidence de la plupart des travailleuses et travailleurs de la coopérative) vers les sites de camp de jour de Laval. Avec la congestion routière, ces déplacements pourraient ajouter, selon Capucine, un minimum d'une heure et demie de transport par jour.

Pour cette vignette, **l'analyse par zones** apparaît pertinente à réaliser. Dans ce cas, chacune des zones représente un territoire géographique (la zone 1 étant à proximité des principales activités de la coopérative). L'analyse par **zones territoriales** porte à constater que le camp de jour de Laval se trouve possiblement dans une zone 3 ou 4, c'est-à-dire plus éloignée (en temps et en distance) du territoire où se situent les activités centrales de la coopérative. Selon l'approche de la permaculture, un bon design de système permet de concentrer les principales activités en zone 1 ou 2. Si notre design nous oblige à aller en zone 3 ou 4 à une fréquence élevée, il y a une forte chance qu'on se retrouve avec une perte énergétique (**ne produire aucun déchet - P6**). Dans cette situation, l'éloignement géographique de l'ensemble des activités liées au camp de jour de Laval peut exacerber le sentiment de surcharge des personnes qui travailleraient pour l'animation des camps de jour (**prendre soin des gens - É2**). Par ailleurs, les déplacements importants en automobile (vu le matériel à transporter et le réseau de transport en commun sous-développé dans certaines zones de la ville de Laval) suscitent aussi des considérations environnementales. En effet, ces trajets vont générer plus de gaz à effets de serre (GES) que si les activités s'étaient retrouvées à proximité (**prendre soin de la terre – É1**).

Cette analyse par **zones territoriales** démontre que si l'équipe choisit d'aller de l'avant avec l'offre de service, son design devra prendre en compte les enjeux liés à la distance des sites d'activités.

Tableau 5.4 Traduction des principes vignette 5.1.2-B

#	Nom du principe	Traduction
---	-----------------	------------

É1	Prendre soin de la terre	Réduction des GES (réduire les déplacements importants en automobile)
É2	Prendre soin des gens	Charge de travail associée aux déplacements
P6	Ne produire aucun déchet	a. Perte énergétique liée au travail inutile b. Perte énergétique liée à l'essence (les déplacements entre des zones éloignées que l'on doit fréquenter souvent amènent une perte d'énergie autant pour la personne qui doit les faire qu'en matière d'énergie non renouvelable comme l'essence)
	Analyse par zones	Analyse par zones territoriales (zones territoriales physiques en fonction d'où se déroulent les activités principales)

Autre enjeu important lié à l'organisation du travail, les camps de jour se déroulent durant la période estivale, période chargée à la coopérative vu les activités d'horticulture et d'apiculture. Dans cette optique, l'équipe de coordination est déjà fortement occupée à coordonner les activités centrales de la coopérative. Par le passé, les activités d'animation dans des camps de jour se sont avérées un défi d'un point de vue de planification de main-d'œuvre et de répartition des tâches. Pour pallier l'équipe d'animation peu nombreuse, on faisait appel à des membres de l'équipe d'horticulture pour compléter l'équipe.

En outre, certaines activités demandaient une expertise apicole que n'avaient pas nécessairement les personnes à l'animation. Dans ce cas, les personnes embauchées comme apicultrices devaient parfois agir en soutien aux activités d'animation.

Bref, tous ces éléments étaient susceptibles de créer une surcharge à l'équipe de coordination, mais aussi à certaines autres personnes travailleuses de la coopérative.

La vignette ci-dessus fait ressortir l'importance de la considération de la temporalité dans l'observation **(observer et interagir – P1)**. Une même série d'activités à d'autres moments de la saison n'aurait pas un effet équivalent pour l'équipe de la coopérative que lors de la « haute saison ». Les membres de la coopérative ont déjà tenté les années précédentes d'appliquer la maxime « **chaque élément du système occupe plusieurs fonctions** » liée au principe « **intégrer au lieu de ségréguer** » (P8). Les tâches d'animateurs et d'animatrices étaient réparties au sein de l'équipe « terrain » (constitué de personnes apicultrices ou hortultrices). Cependant, les divers essais à travers le temps **(accepter la rétroaction – P4)** leur ont permis de constater que de distribuer les tâches de cette façon risquait de surcharger l'équipe de travail et de coordination **(ne produire aucun déchet – P6 ; prendre soin des gens – É2)**.

Cette analyse du « problème » fournit certaines pistes de réflexion dans le cas où les membres de l'équipe choisiraient d'aller de l'avant avec la création d'activités pour les camps de jour de Laval. Notamment, est-ce que l'énergie requise pour cette offre de service est cohérente avec la mission

(analyse par zones « cohérence avec la mission ») ? Au contraire, nuit-elle en quelque sorte à la réalisation des autres activités plus près de la mission centrale, soit la « zone 0 » (obtenir une production – P3) ? Est-ce qu’il y a moyen d’identifier et de « capter et conserver l’énergie » (P2) ou d’« utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables » (P5) ? Si la répartition des tâches d’animation au sein de l’équipe « terrain » a généré des pertes d’énergie, y a-t-il d’autres designs possibles pour permettre l’intégration (P8) ou bien « utiliser les bordures et valoriser les marges » (P11) ?

Tableau 5.5 Traduction des principes vignette 5.1.2-C

#	Nom du principe	Traduction
É2	Prendre soin des gens	Charge de travail (veiller lors de la conception de l’offre de service à ne pas surcharger les gens)
P1	Observer et interagir	Importance de considérer la temporalité dans l’observation (une offre de service peut créer une surcharge dans un moment de l’année, mais être tout-à-fait adéquate dans une autre période)
P2	Capter et conserver l’énergie	<ul style="list-style-type: none"> a. Surplus d’énergie et de temps lié à un poste b. Surplus d’énergie et de temps selon le cycle annuel (est-ce qu’il y a des postes, par ex. temps partiels qui pourraient être transformés en temps plein, ou des temporalités dans l’année qui ont des « surplus » d’énergie ou de temps disponible). c. Augmenter les budgets pour l’embauche (prévoir dans les tarifs proposés au contrat la rémunération de nouvelles personnes dont le poste serait entièrement dédié à cette activité)
P3	Obtenir une production	Réalisation de la mission (ces activités pourraient permettre de réaliser la mission éducative de la coop)
P4	Appliquer l’auto-régulation et accepter la rétroaction	Analyse de l’expérience passée (des animations dans les camps de jour l’été d’avant)
P5	Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	<ul style="list-style-type: none"> a. Financement récurrent (pour l’embauche de nouvelles personnes dans l’équipe) b. Périodes des repos (proposer un horaire qui permet à l’équipe de se reposer en cours de saison pour que les personnes puissent renouveler leur énergie au fur et à mesure)
P6	Ne produire aucun déchet	Risque de surcharge de travail (la charge de travail et l’intensité peuvent mener à une surcharge de travail, voire à de la souffrance au travail)
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Créer des activités combinant plusieurs objectifs (par ex., créer un atelier éducatif qui permet de réaliser à la fois des plantations ou de l’entretien d’espaces horticoles ou faire les activités éducatives sur les lieux où se trouvent déjà les experts horticoles et apicoles de la coop)
P11	Utiliser les bordures et valoriser les marges	Créer des partenariats avec des organismes externes (qui pourraient assumer le rôle éducatif auprès des enfants)
	Analyse par zones	Analyse par zones en fonction de la cohérence avec la mission

5.1.2.1.2 Création de sens autour de l'activité

Nous venons de le voir, devant l'énergie requise pour développer une offre de service pour le camp de jour de Laval, l'activité doit avoir la plus grande cohérence possible avec la mission de la coopérative. C'est ainsi qu'autour de l'activité et du pôle éducation plus globalement, l'équipe en arrive à s'interroger sur « quel objectif on a envers quel public et pourquoi on donne telle ou telle activité à tel public »¹⁰⁹ (Document de travail sur l'offre de service).

Cette question nous mène vers une **analyse par zones**, où l'analyse des activités passées et la création potentielle de nouvelles activités ou d'offres de service sont évaluées en fonction de la mission centrale de la coopérative (zone 0). La réflexion au sujet de l'offre de service du camp de jour s'inscrit dans une analyse beaucoup plus large liée aux divers publics cibles de la coopérative. Dans ce cas, chaque catégorie de public pourrait être considérée comme un secteur distinct (**analyse par secteurs**).

Tableau 5.6 Traduction des principes vignette 5.1.2-D

#	Nom du principe	Traduction
	Analyse par zones	Analyse par zones en fonction de la cohérence avec la mission
	Analyse par secteurs	Analyse par secteurs représentés par les publics cibles liés aux services éducatifs

Plusieurs éléments sont soulevés au fil de la rencontre. Par exemple, Jacinthe fait remarquer que la mission de la coopérative, c'est de passer le message qu'il est important de promouvoir la biodiversité et les pollinisateurs indigènes. On souhaite promouvoir la protection de l'ensemble des pollinisateurs et non seulement l'abeille à miel (**prendre soin de la terre - É1**). Selon elle, ce sont déjà des discours que l'équipe de la coopérative transmet à un public adulte. Cependant, elle s'interroge sur l'âge auquel cet apprentissage est pertinent à aborder. Capucine renchérit sur ce point grâce à un fait vécu lors d'ateliers auprès de public jeunesse :

Tsé, je parlais une heure des abeilles pis ils étaient intéressés... mais ils finissaient, les 6-7 ans [...], avec des anecdotes de la fois où ils se sont fait piquer. [...] pis ça arrivait souvent là... presque à chaque animation, donc c'est à ce demander aussi est-ce que ça vaut la peine de parler une heure de ça pour que finalement y ressortent avec... Quoi ? Tsé, je me le demande vraiment. (Capucine, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

¹⁰⁹ Cette vignette est très ancrée dans les réflexions stratégiques liées à l'offre de service. Cependant, elle est tout de même pertinente puisque comme présenté dans le chapitre de la problématique, la perte de sens au travail fait partie des facteurs de risques de dégradation du bien-être des travailleuses et travailleurs. Ainsi, ce travail réflexif entrepris par l'équipe permet à l'équipe de s'assurer que l'activité développée ait du sens pour chacune des membres de l'équipe.

Pour Jacinthe, une des principales forces de la coopérative, ce sont les projets « terrain » dont, par exemple, la création d'oasis de fraîcheur favorisant les pollinisateurs et la biodiversité. Cet élément est plus difficile puisque les activités des camps de jour se déroulent souvent sur des sites grandement minéralisés (par ex., cours d'école). De plus, en réaction aux activités moins dynamiques offertes l'été précédent au camp, Jacinthe précise :

[...] moi, c'est où je vois un gros non-sens de, en fait, se déraciner pour aller faire des activités moins dynamiques [...] ça nous demande plus d'efforts, plus de complexité, ça épuise nos personnes à l'interne, pis les jeunes sont moyennement contents [...] (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Elle ajoute qu'au sein de la coopérative :

[...] avec l'apiculture urbaine [...] on est très fort dans le développement d'un esprit critique, de considérer des problématiques dans leur ensemble, d'attaquer des problématiques dans un côté holistique où on comprend une espèce de complexité [...] (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Elle conclut en affirmant que cette profondeur de réflexion est plus adaptée pour un public adolescent. Pour sa part, Zinnia analyse l'énergie requise en fonction de la croissance future de la coopérative :

Je ne suis pas convaincue que c'est vraiment là qu'on veut mettre l'énergie en fait. Dans... dans l'animation. Surtout que les camps de jour, tsé, c'est pas comme si on manquait une opportunité auprès d'une municipalité qui allait vraiment changer le positionnement de la coop là (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Durant la discussion dont proviennent ces extraits, on y fait en quelque sorte une **analyse fonctionnelle** en analysant quels sont les besoins des enfants (en termes de connaissances, en fonction de leurs besoins physiques, etc.) et ceux de la coopérative (mission). D'un autre côté, on identifie les limites liées aux apprentissages selon les groupes d'âge par rapport aux forces et contraintes de la coopérative.

Tableau 5.7 Traduction des principes vignette 5.1.2-E

#	Nom du principe	Traduction
	Analyse fonctionnelle	Analyse fonctionnelle des enfants fréquentant les camps de jour (connaissances, besoins physiques, etc.) et celle de la coopérative (besoins pour réaliser la mission et contraintes)

L'équipe désire s'assurer que si la coopérative développe une activité, que celle-ci ne soit pas un doublon des apprentissages faits à travers le parcours scolaire. Les membres ne veulent pas mettre de l'énergie dans quelque chose qui existe. À cet effet, Capucine a remarqué lors des ateliers offerts les étés précédents que les enfants de 9-10 ans connaissaient déjà bien les abeilles. L'équipe identifie diverses

activités qui sont proposées au public jeunesse par d'autres organisations. Durant les discussions, Jacinthe fait état qu'il y a déjà des organisations dont la mission et l'expertise est centrée sur vulgarisation de la pollinisation. Enfin, on porte un regard sur les activités et le matériel pédagogique développés à l'intérieur de la coopérative.

La volonté qui se dégage de cette vignette, soit de ne pas créer une activité redondante, évoque les principes de permaculture « **observer et interagir** » (P1), « **capter et conserver l'énergie** » (P2), « **utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables** » (P5) et « **ne produire aucun déchet** » (P6). Pour éviter de gaspiller de l'énergie (P6), l'équipe a observé (P1) les activités existantes dans son « écosystème externe » et « interne ». Ces activités peuvent constituer des réservoirs d'énergie (P2) dans laquelle la coopérative peut « puiser » (P2) pour réaliser sa mission. Dans le cas de matériel déjà développé, il s'agit possiblement de ressources que l'on peut réutiliser (P5) sans avoir à injecter le même volume d'énergie qui a été nécessaire pour une première conception. Les interactions (P1) que chacune des membres de l'équipe a eues à travers leurs expériences passées (professionnelles et personnelles) avec divers projets et organisations leur permettent de compléter les observations faites lors de la rencontre. L'équipe porte aussi un regard critique sur les ateliers et activités proposées par la coopérative dans le passé en identifiant les causes qui mènent à leurs réussites ou au contraire leurs lacunes (**appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction - P4**).

Tableau 5.8 Traduction des principes vignette 5.1.2-F

#	Nom du principe	Traduction
P1	Observer et interagir	Observation de l'écosystème interne et externe (observer les activités existantes qui sont proposées à la fois par la coop et par d'autres organisations)
P2	Capter et conserver l'énergie	Activités existantes (avec ou sans modifications) qui peuvent constituer des « réservoirs d'énergie » pour réaliser la mission de la coop (sans avoir à mettre la quantité importante d'énergie requise à la création d'activités distinctes)
P4	Appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction	Analyse des expériences passées (ce qui a fait qu'une activité était une réussite et les lacunes des activités passées réalisées par la coop)
P5	Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	Une activité déjà conçue et utilisable constitue une ressource renouvelable pour la coop
P6	Ne produire aucun déchet	Prévention de gaspillage de temps et d'énergie dans une action redondante (création d'une activité déjà existante)

5.1.2.2 Solutions

Cette sous-section fait état de diverses possibilités soulevées au fil des discussions.¹¹⁰ On y retrouve sommairement les principes de permaculture auxquels elles peuvent répondre ou, au contraire, qu'elles sont sujettes de ne pas respecter.

Plusieurs propositions ont été amenées de façon spontanée dès le début de la rencontre, mais une intervention de Jacinthe met la table pour orienter les échanges. En effet, vers la fin de la première rencontre sur l'offre de service (17 décembre 2020), elle lance une question ouverte à l'équipe pour que l'on réfléchisse sur ce que serait une activité « parfaite » pour un public jeunesse dans un contexte de camp de jour. Pour elle, l'équipe devrait se demander : « [...] si c'est cohérent avec ce qu'on fait déjà et aussi avec les ressources qu'on a [...] » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020). Elle souligne ce point parce qu'elle veut éviter que l'équipe « bricole » de petites solutions.

Au cours de la discussion, l'équipe identifie les différents paramètres que devrait respecter l'offre de service pour réduire les tensions identifiées précédemment.

Sur le plan de l'organisation du travail, pour réduire la charge de travail, on suggère qu'il y ait des équipes de plusieurs personnes animatrices (**capter et conserver l'énergie – P2**). L'ajout de ces personnes offrirait la possibilité de créer différents blocs rotatifs, ce qui permettrait une activité plus dynamique pour les jeunes (**se servir de la diversité et la valoriser – P10 ; obtenir une production – P3**). Capucine précise aussi que les activités devront être plus participatives pour réduire l'énergie d'animation requise qu'impose un atelier majoritairement théorique ou magistral :

Donc c'est sûr que pour les prochaines animations, il faut impliquer des moments, des activités où les jeunes vont se parler ou ils vont avoir une mission. Tu sais, pas juste l'animateur qui parle pis qui donne du contenu, parce que de toute façon après 25 minutes, 30 minutes, les jeunes décrochent quand c'est quelqu'un qui parle (Capucine, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Cet extrait démontre la pertinence d'une **analyse fonctionnelle** où l'on a identifié le besoin des enfants (avoir une activité dynamique) et celui des personnes à l'animation (ne pas avoir des ateliers où elles doivent parler pendant de longues périodes sans arrêt). En rendant les activités plus dynamiques, on s'inspire des principes de « **ne produire aucun déchet** » (**P6**) puisqu'on réduit la surcharge de travail des animateurs ou animatrices et on diminue « l'ennui » possible des jeunes. Aussi, on capte l'énergie (au

¹¹⁰ Je dois rappeler qu'à cette étape, les « solutions » ont été suggérées en mode de remue-méninges. Nous n'avons pas à pousser l'analyse quant à leur faisabilité ni à évaluer de façon exhaustive leur pertinence (énergie requise, retombées attendues, etc.). Je ne brosse pas un portrait complet des nombreuses solutions générées par l'équipe, je m'attarde sur celles qui avaient une pertinence pour l'analyse permaculturelle.

propre comme au figuré) des enfants qui ont besoin de bouger et échanger avec leurs camarades tout en apprenant (**capter et conserver l'énergie -P2**).

Tableau 5.9 Traduction des principes vignette 5.1.2-G

#	Nom du principe	Traduction
P2	Capter et conserver l'énergie	L'énergie physique et mentale des enfants (créer un atelier qui utilise l'énergie des enfants qui ont besoin de bouger ou d'échanger avec leurs camarades plutôt que d'utiliser l'énergie limitée de l'animatrice)
P6	Ne produire aucun déchet	a. Surcharge de travail (induite par des périodes d'animation magistrale où l'animatrice doit parler tout le long) b. Ennui des enfants (généré par le manque d'action)
	Analyse fonctionnelle	Analyse fonctionnelle (besoins, forces, contraintes, caractéristiques) des enfants de camps de jour en relation avec l'analyse fonctionnelle des personnes à l'animation.

Une autre solution a été proposée pour réduire la charge de travail induite par, entre autres, les défis logistiques de déplacement et les nouveaux lieux d'animation pour chacun des camps de jour distincts. L'idée est de faire venir les jeunes des camps de jour sur l'un des principaux sites gérés par la coopérative. À cet endroit, on pourrait y animer des visites de jardins et des activités liées à l'espace bien connu par l'équipe.

Ici, le principe « **capter et conserver l'énergie** » (**P2**) s'applique doublement. D'une part, la coopérative utiliserait et valoriserait des lieux qui déjà établis que les personnes à l'animation auraient l'avantage de bien connaître. D'autre part, elle emploierait « l'énergie » des camps de jour, qui détiennent des budgets pour supporter les frais du transport et qui recherchent souvent des opportunités de sorties pour les enfants (**obtenir une production – P3**). Comme l'illustre la citation suivante, cette solution évite aussi le besoin de personnel spécialisé en apiculture ou en horticulture (**capter et conserver l'énergie – P2**) tout en permettant de sensibiliser les jeunes à la nature (**prendre soin de la terre – É1**) :

Tu sais, moi je vois par exemple, j'ai l'impression, genre, la formule « visite de jardin » c'est parfait parce que... t'as pas besoin d'un apiculteur, t'as pas besoin d'être horticulteur, t'es quand même dans un jardin, tu vois des insectes vivants, c'est forcément fascinant, tu peux faire du dynamisme quand même, en tout cas, ça j'ai l'impression que ça fait du sens... (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Tableau 5.10 Traduction des principes vignette 5.1.2-H

#	Nom du principe	Traduction
É1	Prendre soin de la terre	Sensibiliser les jeunes à prendre soin de la nature
P2	Capter et conserver	Conserver l'énergie des personnes avec des expertises spécifiques pour

	l'énergie	l'accomplissement des activités pour lesquelles leur expertise dessert plus directement la mission
P3	Obtenir une production	L'activité éducative est une production puisqu'elle répond à un besoin des camps de jour (avoir des activités pour les jeunes)

Toujours dans le but de réduire les contraintes et la charge de travail associées au lieu distinct pour chacun des camps de jour, il existe une autre variante. Une solution proposée par l'équipe serait d'offrir leur activité sur l'un des sites appartenant à la ville de Laval en entreposant leur matériel d'animation à même ces locaux.

Dans ce cas, on porte une attention à la règle d'éthique « **partage équitable** » (**É3**). On veille à réduire plus équitablement l'énergie requise à la fois du côté de la coopérative et du côté des camps de jour. De plus, on choisirait un lieu où il est possible d'observer plusieurs pollinisateurs dans leur habitat, contrairement aux sites minéralisés (cours asphaltés) de certains camps de jour (**capter et conserver l'énergie – P2**).

Tableau 5.11 Traduction des principes vignette 5.1.2-I

#	Nom du principe	Traduction
É3	Partage équitable	Les coûts et l'énergie associés aux déplacements sont partagés entre la coopérative et le camp de jour
P2	Capter et conserver l'énergie	Les espaces verts où il y a déjà des pollinisateurs à observer constituent une forme d'énergie disponible pour la coopérative puisque l'équipe peut se servir de l'existant plutôt que de développer du matériel éducatif.

Pour ce qui est du contenu même des activités, l'équipe parle du fait que l'on n'est pas obligé de faire une offre de service pour l'ensemble des groupes d'âge.

Se consacrer sur certains groupes d'âge (**utiliser des solutions lentes et à petite échelle – P9**) peut permettre de réduire la charge de travail (**capter et conserver l'énergie – P2 ; ne produire aucun déchet – P6**) et aller dans des activités de sensibilisation (**prendre soin de la terre – É1 ; obtenir une production – P3**) plus près de la mission éducative de la coopérative (**analyse par zones**).

Tableau 5.12 Traduction des principes vignette 5.1.2-J

#	Nom du principe	Traduction
É1	Prendre soin de la terre	Les activités de sensibilisation amènent les gens à prendre soin de la terre

P2	Capter et conserver l'énergie	Charge de travail (moins de matériel distinct à développer et moins d'ateliers ; moins de groupes à rencontrer)
P3	Obtenir une production	Des ateliers permettant de réaliser la mission éducative de la coop
P6	Ne produire aucun déchet	Risque de surcharge de travail (ne pas surcharger l'équipe particulièrement dans un contexte où la coop doit développer du nouveau matériel)
P9	Utiliser des solutions lentes et à petite échelle	Un ou quelques groupes cibles plus prêts plutôt que tous les groupes d'âge
	Analyse par zones	Activités en cohérence avec la mission éducative de la coopérative

L'une des membres de l'équipe imagine la possibilité d'offrir une plantule à chaque jeune participant. Cette idée permettrait selon elle de prendre « une tangente vraiment plus vers la création d'habitats [...] » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020). Elle ajoute que ce qui est intéressant c'est :

[...] quand on voit l'enfant comme étant un vecteur de création d'habitats encore plus loin que juste lui montrer quoi faire, de lui donner les outils pour le faire quand il est rendu chez lui [...] (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Pour elle, la plantule amplifierait l'impact de l'activité parce qu'à chaque fois « [...] que l'enfant repart avec quelque chose, c'est sûr qu'il en reparle rendu chez lui » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Cette nouvelle idée a la force de lier (**intégrer au lieu de ségréguer – P8**) les trois missions de la coopérative, soit la sensibilisation aux pollinisateurs – volet apicole, la création d'habitats – volet horticole et l'éducation. De plus, on « **obtient une production** » (**P3**), c'est-à-dire non seulement des apprentissages pour les enfants et leur communauté, mais aussi une production très tangible : des plantes qui vont pousser. Ces plantules, issues des jardins de la coopérative, permettent de redistribuer les surplus pour des familles qui n'ont pas nécessairement accès à ces plantes (**partage équitable – É3**). Dans ce cas, on viendrait capter l'énergie (**capter et conserver l'énergie – P2**) de plusieurs centaines d'enfants et de leur famille (**utiliser les bordures et valoriser les marges – P11**) pour qu'ils deviennent eux-mêmes des vecteurs de « création d'habitats ». Ces plantules seraient donc une opportunité d'augmenter la portée de la mission socio-environnementale de la coopérative (**prendre soin de la terre - É1**). Malgré la multitude d'avantages qui ressortent de cette idée, il faudra veiller à ce que les enjeux logistiques, matériels, etc. d'une telle solution ne viennent pas créer une surcharge de travail à l'équipe (**prendre soin des gens – É2 ; ne produire aucun déchet – P6**). Finalement, il y a des chances que

certaines plantules ne soient pas plantées par les familles ou ne survivent pas si les conditions de cultures ne sont pas propices. Ces plantules seraient donc gaspillées (**ne produire aucun déchet – P6**).

Tableau 5.13 Traduction des principes vignette 5.1.2-K

#	Nom du principe	Traduction
É1	Prendre soin de la terre	Sensibiliser les familles à l'importance de la biodiversité et à la protection des pollinisateurs et agir (plantation) en soutien à la biodiversité
É2	Prendre soin des gens	Charge de travail (veiller lors de la conception de l'offre de service à ne pas surcharger les gens)
É3	Partage équitable	Utiliser les surplus de plantules produites par la coopérative pour la redistribuer à des familles qui n'en ont pas
P2	Capter et conserver l'énergie	L'énergie physique des enfants et de leur famille qui vont pouvoir planter et entretenir leurs plantules.
P3	Obtenir une production	a) Apprentissages pour les enfants et leurs familles b) des plantes qui vont pousser
P6	Ne produire aucun déchet	a) Risques de surcharge de travail liée à la gestion logistique et matérielle de l'activité b) Risque que les plantules ne soient pas plantées ou ne survivent pas (si les conditions de culture ne sont pas propices)
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Les trois volets intégrés dans une même activité de sensibilisation
P11	Utiliser les bordures et valoriser les marges	Les enfants du camp de jour et leur communauté sont en bordure du système de la coopérative

Dérivée de cette idée et en réaction aux lieux fortement minéralisés de certains des camps de jour, on suggère de développer une activité où les jeunes seraient mobilisés (**capter et conserver l'énergie – P2**) pour créer directement sur les sites des micro-habitats pour les pollinisateurs (**prendre soin de la terre – É1**). Offrir des activités à même des milieux minéralisés représente un **changement** pour la coopérative auquel elle tente **de réagir de manière créative (P12)**. En outre, l'activité proposée par la coopérative pourrait dans ce cas devenir un projet qui se prolongerait durant tout l'été (**utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables – P5**) puisque les enfants du camp de jour auraient la responsabilité d'entretenir ces jardinets (arroser, désherber, etc.) tout en ayant l'occasion d'y faire des observations sur les pollinisateurs. Une activité axée sur la création d'habitats rejoindrait l'une des forces de la coopérative (**analyse fonctionnelle**) exprimée ainsi par Jacinthe plus tôt dans la discussion :

[...] Nous, [nom de la coopérative] je trouve que... notre force c'est d'aller plus loin que des concepts théoriques pis de créer des oasis de fraîcheur, des oasis où il y a de la vie... donc si on ne s'en sert pas dans l'éducation, on enlève notre plus grosse force j'ai l'impression (Jacinthe, réunion de l'équipe de coordination, 17 décembre 2020).

Comme pour la solution précédente, cette activité comporte des enjeux logistiques et matériels, similaires, en plus de nécessiter des personnes à l’animation qui détiennent des compétences plus poussées en horticulture et en gestion de projets. On revient donc aux préoccupations d’origine quant aux enjeux soulevés préalablement, d’autant plus que cette solution représente des défis de coordination beaucoup plus grands. La charge de travail pourrait devenir rapidement une surcharge (**prendre soin des gens – É2 ; ne produire aucun déchet – P6**) si la planification du nombre de personnes requises et le partage des tâches ne sont pas pris en compte dès la conception de l’offre de service (**la conception, des motifs aux détails – P7**).

Tableau 5.14 Traduction des principes vignette 5.1.2-L

#	Nom du principe	Traduction
É1	Prendre soin de la terre	Prendre soin de la terre en créant des micro-habitats pour les pollinisateurs
É2	Prendre soin des gens	Charge de travail (veiller lors de la conception de l’offre de service à ne pas surcharger les gens)
P2	Capter et conserver l’énergie	L’énergie physique des enfants du camp de jour pour travailler dans la création et l’entretien de micro-habitats
P5	Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	Le même projet s’étale sur la durée de l’été et peut permettre plusieurs activités d’observation subséquentes et entretiens
P6	Ne produire aucun déchet	Risques de surcharge de travail liée à la gestion logistique et matérielle de l’activité
P7	La conception, des motifs aux détails	Concevoir les grandes lignes de l’activité et les estimations du nombre de personnes requises et le partage des tâches principales avant de concevoir les détails de l’activité
P12	Utiliser le changement et y réagir, de manière créative	S’inspirer des changements d’environnement (ici des cours d’école minéralisées) plutôt que des espaces déjà verts pour créer des activités innovantes
	Analyse fonctionnelle	Analyse fonctionnelle de la coopérative (ici, les forces de la coop)

Finalement, une solution qui se trouvait dans l’objectif même de la rencontre a été soulevée à quelques reprises durant tout le processus, comme l’illustre la citation suivante de Zinnia :

Mais on n’a quand même pas statué si on voulait mettre l’énergie de le faire là [déposer la soumission]... je pense que là on a ciblé des solutions, mais... tu sais on a encore la possibilité de choisir si oui ou non on applique... (Zinnia, réunion de l’équipe coordination, 17 décembre 2020).

À la fin de la séance du 17 décembre, après avoir co-construit un « champ des possibles » de solutions, Jacinthe demande à l’équipe de réfléchir d’ici la prochaine rencontre à un « [...] contexte optimal pour pouvoir développer les camps de jour de manière la plus cohérente, efficiente et qui serait la plus pertinente pour la coop » (Jacinthe, réunion de l’équipe coordination, 17 décembre 2020). Pour elle, il est important de voir ce que la construction d’une telle offre pour les camps de jour nécessiterait comme

efforts et ressources. Parallèlement, elle croit qu'il est primordial de se questionner sur « est-ce que c'est compatible avec ce qu'on peut développer pour l'instant ou pas ? » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Finalement, certaines activités déjà proposées au public jeunesse seront aussi à réévaluer selon ces mêmes questionnements. La vignette suivante illustre justement comment l'une de ces activités a été analysée lors de cette rencontre du 17 décembre 2020.

5.1.3 Vignette – Évaluation d'une activité : la ruchette d'observation

La vignette « ruchette d'observation » représente un bel exemple de l'application de la maxime « **le problème est la solution** », cette fois-ci ancrée dans l'évaluation d'une activité, soit « la ruchette d'observation ». Comme dans la réflexion plus générale sur l'offre de service pour les camps de jour, on y retrouve de nombreux éléments qui produisent un effet direct ou indirect à la fois sur la gestion du travail et le bien-être des humains au travail.

La « ruchette d'observation » est une activité développée par les membres de la coopérative, entre autres pour les camps de jour. La ruchette d'observation est une boîte en bois avec des parois translucides qui permet de transporter des cadres avec un nucleus (jeune colonie d'abeilles avec la reine, des ouvrières et des provisions). Comme son nom l'indique, la ruchette d'observation rend possible l'observation des abeilles qui travaillent dans les rayons sans avoir à transporter l'ensemble d'une ruche et sans à avoir à manipuler les cadres.

Dans les années précédentes, la coopérative a développé une activité éducative pour les camps de jour où une ruchette d'observation était utilisée. Celle-ci permettait de susciter l'émerveillement des enfants qui avaient l'occasion d'y observer les abeilles en action. Cette activité a notamment été offerte aux camps de jour visités durant l'été 2020.

Or, l'équipe en était déjà venue à la décision, à la fin de la saison, de retirer cette activité. Cette dernière était un non-sens pour plusieurs personnes impliquées dans la coopérative puisqu'elle allait à l'encontre des valeurs de la coopérative (**analyse par zones**). L'une des valeurs primordiales de l'organisation (**zone 0**) est d'avoir des pratiques apicoles responsables et exemplaires d'un point de vue éthique associé au bien-être animal (**prendre soin de la terre – É1**). Dans cette optique, on ne pouvait se permettre d'offrir une activité qui générerait, comme je décrirai ci-après, du stress pour les abeilles (**ne produire**

aucun déchet-P6). Cependant, le sujet demeurerait source de débats au sein de la coopérative quant aux avantages que l'activité pouvait procurer.

C'est ainsi que l'analyse de cette activité a été entamée en réunion de coordination (**observer et interagir – P1 ; appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction – P4**). Lors de celle-ci, Capucine, l'animatrice, étaye différentes problématiques vécues avec la ruchette d'observation avec laquelle elle a travaillé durant l'été. Sur le plan des humains, les deux premières problématiques soulèvent des enjeux liés à la santé-sécurité des travailleuses et travailleurs, l'autre concerne la charge de travail et enfin l'organisation du travail.

Tableau 5.15 Traduction des principes vignette 5.1.3-A

#	Nom du principe	Traduction
É1	Prendre soin de la terre	Adopter des pratiques éthiques envers les êtres vivants
P1	Observer et interagir	Observer une activité existante et interagir en équipe pour connaître le point de vue des autres et élargir la compréhension commune d'une situation
P4	Appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction	Utiliser les expériences passées comme rétroaction pour améliorer le système
P6	Ne produire aucun déchet	Le stress représente de l'énergie perdue pour les abeilles en plus de possiblement nuire à leur santé
	Analyse par zones	Dans ce cas, les zones sont définies par les valeurs principales de la coopérative

La première problématique soulevée par Capucine constitue un enjeu lié à la manutention de la ruchette d'observation. Le principal défi repose sur sa lourdeur, qui rend ardu son transport à la main sur de longues distances. Capucine affirme que l'équipe a tenté de trouver un support pour la transporter.

Le deuxième enjeu en matière de santé et sécurité au travail est celui des risques accrus de piqûres d'abeilles. En effet, bien que ces insectes soient normalement peu sujets à piquer, l'expérience a démontré, selon Capucine, que l'agressivité de la ruche a augmenté au cours de l'été.

J'ai remarqué que vers le mois d'août c'était plus difficile de les approcher. Moi, il y a eu une période vers la fin où je me suis fait piquer. C'est ça, alors qu'au début, tu sais, elles n'étaient pas du tout agressives. (Capucine, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Elle ajoute qu'un apiculteur de la coopérative avait fait cette même observation.

L'analyse permaculturelle des deux premiers enjeux nous permet tout d'abord de relever que l'équipe de coordination laisse place à la « **rétroaction** » (**P4**) en s'inspirant des constats terrain réalisés l'année précédente. Dans cette vignette, l'un des problèmes observés par l'équipe terrain est que le transport des ruchettes d'observation cause un stress aux abeilles. Ainsi, on ne respecte pas la règle d'éthique « **prendre soin de la terre** » (**É1**). Ce non-respect entraîne des conséquences directes sur le bien-être des travailleuses et travailleurs de la coop puisque certaines de ces personnes se sont fait piquer (**prendre soin des gens - É2**). De plus, la règle « **prendre soin des gens** » (**É2**) est aussi compromise par la manutention difficile de la ruchette qui pourrait créer des blessures (**ne produire aucun déchet – P6**).

Tableau 5.16 Traduction des principes vignette 5.1.3-B

#	Nom du principe	Traduction
É1	Prendre soin de la terre	Avoir des pratiques nuisent à la santé des abeilles va à l'encontre de cette règle d'éthique.
É2	Prendre soin des gens	Veiller à la santé des travailleuses et travailleurs de la coopérative
P4	Appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction	Utiliser les expériences passées comme rétroaction pour améliorer le système
P6	Ne produire aucun déchet	Risques de blessures pour les employées et employés

Par ailleurs, du côté de la charge de travail, Capucine soulève l'enjeu du temps investi par journée d'animation pour aller chercher la ruchette et la rapporter. Elle estime ce temps à environ 2 à 3 heures de plus par jour. Elle détaille qu'il faut prévoir au moins 45 minutes au cas où il se passerait quelque chose : parfois, on doit mettre l'habit d'apiculteur, puis, calculer un minimum de 30 minutes à la fin de la journée. Tout cela sans compter le détour en véhicule pour s'y rendre.

Enfin, bien que d'utiliser un nucleus complet réduise les besoins d'expertise en apiculture, les animatrices et animateurs ne sont pas totalement autonomes durant l'été. Une personne apicultrice doit tout de même assurer un suivi avec la ruchette d'observation pour veiller à la santé des abeilles. Cette tâche s'ajoute aux autres responsabilités des apicultrices et apiculteurs de la coopérative et aux défis de coordination des activités.

Dans cette vignette, on constate que d'aller chercher et rapporter la ruchette d'observation avant et après chacune des activités demande beaucoup de temps et d'énergie à la personne responsable. Il s'agit de gaspillage énergétique (**ne produire aucun déchet – P6**) et l'on peut s'interroger sur comment « **capter et conserver [cette] énergie** » (**P2**).

Le fait que l'équipe d'animation ne soit pas autonome dans la gestion de la ruchette puisqu'elle nécessite l'intervention d'une personne apicultrice nuit à la possibilité d'« **appliquer l'auto-régulation** » (**P4**) du système. La coopérative détient l'expertise apicole en interne (**utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables – P5**), ce qui réduit les impacts. Cependant, dans le cas où cette activité diminuerait le temps pour réaliser d'autres activités prioritaires à la coopérative, il y a tout de même une potentielle perte d'énergie (**ne produire aucun déchet – P6**).

Dans l'analyse de la situation, si l'on s'inspire des grilles d'analyses permaculturelles des « **zones** » et « **secteurs** » pour situer l'activité de la ruchette d'observation (où elle se situe à ce moment par rapport à l'énergie requise), on constate que cette dernière était centrale aux activités d'éducation. Elle demande beaucoup d'énergie et de temps à ce « secteur » (**zone 1 ou 2**). Dans le « secteur apicole », sans être aussi centrale, cette activité se retrouve en « **zone 3** », c'est-à-dire qu'elle demande un suivi moins régulier, mais tout de même à une certaine fréquence durant l'été. En revanche, comme mentionné plus tôt, cette activité ne correspond pas, sur le plan des valeurs, à la mission de l'organisation (**zone 0**). Elle ne devrait donc pas solliciter autant de temps et d'énergie de la part de l'équipe.

Les différentes considérations édictées précédemment sont venues confirmer que la décision de retirer l'activité était bel et bien la bonne et ont dissipé tous les doutes qui subsistaient. Les deux réflexions entamées en parallèle (celle sur le sens de l'activité et celle sur les enjeux liés à l'organisation du travail) se sont jointes dans une solution commune. Cette vignette démontre de façon concrète que le bien-être des humains (**prendre soin des gens – É2**) est intimement lié, dans ce cas, au bien-être des abeilles (**prendre soin de la terre – É1**).

Tableau 5.17 Traduction des principes vignette 5.1.3-C

#	Nom du principe	Traduction
É1	Prendre soin de la terre	Veiller au bien-être des abeilles en adoptant des activités éducatives qui ne nuisent pas à leur santé
É2	Prendre soin des gens	Veiller au bien-être des humains en réduisant les risques d'accidents de travail
P2	Capter et conserver l'énergie	Veiller à conserver l'énergie des personnes de l'équipe d'animation et des personnes apicultrices de la coopérative en évitant des tâches superflues
P4	Appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction	L'équipe d'animation ne peut pas « s'auto-réguler » en devenant autonome s'il faut la présence constante d'une personne apicultrice

P5	Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	Utilisation des compétences présentes à l'interne
P6	Ne produire aucun déchet	Perte de temps et d'énergie dans des activités non prioritaires
	Analyse par zones	Dans ce cas, les zones sont en fonction de l'énergie requise par rapport à la cohérence avec la mission et les valeurs principales
	Analyse par secteurs	Les secteurs sont ici les volets de la coopérative (apiculture et éducation)

5.1.4 Vignette – Des apprentissages vers le design d'une activité

Le but de cette vignette est de présenter un aperçu de l'analyse permaculturelle que l'on peut réaliser à partir d'une idée soumise par Capucine et Alysse pour un jeu éducatif. Le synopsis de cette activité a été exposé au début de la réunion du 11 janvier 2021 à la suite des rencontres réflexives sur l'offre de service pour les camps de jour. À travers le design de cette activité, Capucine et Alysse ont tenté, comme nous le verrons, d'intégrer les apprentissages réalisés présentés dans la vignette « le problème est la solution ». On y observera les « tensions » liées notamment à la charge de travail et à la création de sens autour de l'activité.

D'entrée de jeu, Alysse mentionne que le développement de cette activité de type « jeu » a été fait pour : « résoudre un ensemble de problématiques qu'on retrouve en éducation au niveau des activités de sensibilisation... pour les activités en personnes, que ce soit avec les camps de jour ou peu importe [...] » (Alysse, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021). L'objectif principal est la création d'une activité ludique polyvalente, adaptée tant à un public jeunesse qu'adulte, qui dynamiserait les activités éducatives jugées trop théoriques.

Tout d'abord, la création de cette activité répond au principe permaculturel « **utiliser des solutions lentes et à petite échelle** » (**P9**). On débute par la création d'une simple activité plutôt que d'un grand projet complexe. Une telle activité polyvalente a l'avantage de réduire l'énergie nécessaire (**capter et conserver l'énergie – P2**), c'est-à-dire le temps, le travail, les ressources matérielles, ressources financières, etc., pour « **obtenir une production** » (**P3**) soit l'activité. Le fait que cette activité puisse être intégrée (**intégrer au lieu de ségréguer – P8**) à même les activités existantes permet d'économiser de l'énergie puisque l'on évite de devoir redesigner l'ensemble des formations théoriques (**ne pas créer de déchet – P6**).

Tableau 5.18 Traduction des principes vignette 5.1.4-A

#	Nom du principe	Traduction
P2	Capter et conserver	La création d'une activité polyvalente pouvant servir dans divers

	l'énergie	contextes permet de conserver l'énergie (temps, ressources matérielles, financières, etc.) en permettant de ne pas être obligé de créer plusieurs activités
P3	Obtenir une production	La production est l'activité qui permet de réaliser la mission éducative de la coopérative
P6	Ne produire aucun déchet	S'assurer de conserver les formations théoriques existantes encore valides pour ne pas gaspiller l'énergie
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Le jeu intégré dans la formation théorique permet de dynamiser la formation théorique en plus d'économiser de l'énergie
P9	Utiliser des solutions lentes et à petite échelle	Débuter par la conception d'une simple activité plutôt que par la création d'un projet complexe

Ce jeu répondrait directement à une volonté de la coopérative de transmettre des apprentissages sur l'importance de la biodiversité pour les insectes pollinisateurs. On y mettrait en valeur les liens qui existent entre eux et les plantes. Cette activité s'appuierait donc sur des fiches informatives sur les pollinisateurs et sur des plantes mellifères. La création de ces fiches (choix des insectes pollinisateurs et des plantes à présenter, la rédaction des fiches, leur conception graphique, etc.) représente une charge de travail considérable. Toutefois, Jacinthe fait remarquer qu'au sein de la coopérative, « [...] ça fait longtemps qu'on développe sans trop développer parce qu'on ne finit pas vraiment [...] des fiches pour les pollinisateurs, des fiches sur les plantes [...] » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021).

Il a été soulevé pendant la conversation que de telles fiches pourraient être utilisées dans la formation et le transfert de connaissances auprès des membres et des travailleuses et travailleurs de la coopérative. Jacinthe croit que « le développement que demanderait ce jeu, finalement, ça nous ferait finir les fiches, ça nous ferait finir plein de choses qui peuvent aussi être utilisées comme éléments séparés [...] » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021). De plus, la création et la réalisation de ce jeu correspondent aux objectifs et aux paramètres (nombre d'heures, échéancier, etc.) du mandat déjà financé de Capucine, pour qui cette tâche ne viendrait donc pas générer de surcharge.

Par cet extrait, on comprend que l'activité servira la mission de la coopérative (**analyse par zones**), donc à « **prendre soin de la terre** » (**É1**). Les membres de l'équipe sont d'avis que l'activité est porteuse de sens ce qui peut contribuer à leur perception de bien-être au travail (**prendre soin des gens – É2**).

De plus, les fiches produites (**obtenir une production – P3**) auront plusieurs fonctions (« **chaque élément du système occupe plusieurs fonctions** » présentées dans le principe « **intégrer au lieu de ségréguer** » - **P8**) permettant d'optimiser l'énergie utilisée. Selon leur conception, ces fiches pourraient « **capter l'énergie** » (**P2**), soit les connaissances acquises, pour la « **conserver** » (**P2**) là où les membres de la coopérative pourront y avoir accès dans une longue période (**utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables – P5**). De plus, la coopérative dispose déjà de l'énergie requise (« **obtenir une**

récolte » dans le principe « **obtenir une production** » - **P3**) pour réaliser cette activité (personne compétente, argent pour financer son salaire, temps disponible, etc.). Enfin, puisqu'il ne s'agit pas d'une tâche excédentaire dans le mandat de Capucine, on ne vient pas créer de risque de surcharge de travail (**ne produire aucun déchet – P6 ; prendre soin des gens - É2**).

Tableau 5.19 Traduction des principes vignette 5.1.4-B

#	Nom du principe	Traduction
É1	Prendre soin de la terre	Éducation à l'importance de la biodiversité pour les insectes pollinisateurs
É2	Prendre soin des gens	Améliorer le bien-être des gens en créant des activités porteuses de sens (sens au travail)
P2	Capter et conserver l'énergie	Les fiches éducatives peuvent « capter » les apprentissages sur les insectes pollinisateurs pour les « conserver » pour que les nouveaux membres de la coopérative aient accès à l'information
P3	Obtenir une production	Utiliser l'énergie déjà présente dans la coopérative pour réaliser l'activité qui répondra à la mission éducative
P5	Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	Le fait que les fiches informatives resteront accessibles après leur utilisation les transforme en ressources renouvelables
P6	Ne produire aucun déchet	On évite de créer une surcharge de travail à une personne de l'équipe et on utilise son temps disponible à bon escient
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Les fiches informatives ont un double rôle, celui de servir pour le jeu et celui de transmettre les connaissances acquises autour des pollinisateurs aux nouvelles personnes travaillant pour la coopérative
	Analyse par zones	Dans ce cas, les zones sont en fonction de l'énergie requise par rapport à la cohérence avec la mission

Enfin, la conception des fiches informatives de ce jeu demande une expertise plus pointue que celle détenue par les membres de la coopérative. Selon Jacinthe, il faudra minimalement consulter les comités éducation et mellifère. En plus, il faudra « [...] absolument qu'on sollicite des experts parce que [...] on n'a pas assez d'expertise sur ces insectes-là pour voir par exemple lesquels seraient les plus intéressants ou ceux qu'on connaît déjà le mieux [...] » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021).

L'équipe vient à dresser une liste de personnes qui détiennent l'expertise requise et le moment clé dans le processus où la coopérative devrait y avoir recours pour bâtir une collaboration saine. Dans ce contexte, on parle d'une collaboration où l'on ne demande pas une charge de travail indue à la personne experte et où l'on réduit les risques liés au partage d'information avec un individu externe à l'organisation. Ce dernier élément est particulièrement important dans un contexte où l'un des experts visés « [...] développe des ateliers sur les mêmes thèmes que [l'équipe de la coopérative] » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021).

Cette fois-ci, l'extrait illustre le manque de connaissance (d'énergie) en interne pour réaliser le projet (« **le problème est la solution** »). On fait alors l'observation de la « **bordure** » de notre écosystème pour y déceler les possibilités de collaboration possible (**observer et interagir – P1 ; utiliser les bordures et valoriser les marges – P11**). On veille en revanche à créer le contexte propice à une véritable collaboration qui ne mettra pas à risque l'un ou l'autre des partenaires (**ne produire aucun déchet – P6**).

L'analyse de cette vignette permet de constater, après coup, les divers principes de permaculture respectés à l'intérieur de cette « solution ». D'ailleurs, à l'issue des discussions sur ce jeu éducatif, l'équipe a choisi d'aller de l'avant avec la conception.

En somme, sur le plan de la gestion du travail, plus précisément la gestion des compétences et de l'expertise, on remarque que certaines solutions ont émergé de l'analyse des opportunités en « **bordures** ». En effet, plutôt que de tenter de recruter des « experts » ou de développer en interne ces compétences, on imagine la création d'une collaboration saine avec un partenaire potentiel.

Tableau 5.20 Traduction des principes vignette 5.1.4-C

#	Nom du principe	Traduction
P1	Observer et interagir	Devant un « problème », on observe notre site pour y déceler des pistes de solutions possibles
P6	Ne produire aucun déchet	On veille à faire des collaborations qui ne seront pas nuisibles aux partenaires
P11	Utiliser les bordures et valoriser les marges	Les experts qui développent des activités éducatives sur les pollinisateurs avec lesquels la coopérative a déjà des liens sont à la jonction de l'écosystème interne-externe de la coopérative (bordures)

5.1.5 Vignette – Pour aller plus loin : les opportunités en bordure

Je souhaite conclure la présentation de ce cas autour des opportunités qui ont émergé de la décision définitive de l'équipe de ne pas soumettre une offre de service pour les camps de jour de Laval.

En effet, l'ensemble de l'équipe est d'accord avec la vision d'Alysse de ne pas appliquer sur l'offre de service après qu'elle a affirmé que :

[...] c'est vraiment un gros, gros contrat qui demanderait beaucoup de ressources, puis, peut-être que ça vaudrait la peine de plus mettre de l'avant les clients qu'on a actuellement [...] pour vraiment tester nos idées, de tester nos activités, avant de se lancer dans une pression de ce type-là... (Alysse, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2019).

À ce moment, l'équipe aurait pu simplement terminer ses réflexions sur ce sujet. Cependant, Zinnia a choisi de partager une idée, soit « d'encourager [Obinsecte]¹¹¹ d'appliquer sur cette offre [...] » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021). Il s'agirait, selon elle, d'une façon de « [...] créer un nouveau lien avec eux [...] » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021) et de tester la pertinence dans le futur d'externaliser certains des ateliers jeunesse traditionnellement offerts par la coopérative. Si pour la coopérative l'offre de service pour les camps de jour comportait de plus grands inconvénients que d'avantages, il pourrait s'agir « [...] d'une opportunité pour eux [Obinsecte] de peut-être, justement, aller chercher davantage de revenus pis de se développer davantage » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021).

Au même titre que le fait d'entreprendre un nouveau projet, ne pas soumettre une offre de service représente aussi un « changement » pour la coopérative. En effet, dans cette situation, la décision solidaire des membres de l'équipe permet de passer d'une phase réflexive où l'on se questionne (« est-ce qu'on soumet un projet ou non ? ») à une phase subséquente (« nous avons pris une décision, nous pouvons aller outre ce questionnement »). Ainsi, avec le partage de son idée, Zinnia applique le principe « **utiliser le changement et y réagir, de manière créative** » (P12) en imaginant une solution qui mobilise plusieurs principes de permaculture.

D'abord, Zinnia est impliquée depuis de nombreuses années au sein de la coopérative et dans le domaine de l'agriculture urbaine à Montréal. Elle a donc eu l'occasion d'« **observer et d'interagir** » (P1) avec diverses actrices et parties prenantes à la fois internes et externes à la coopérative. On remarque que Zinnia est sensible aux « éléments » (ici une organisation et des personnes y étant affiliées) qui se trouvent en « bordure » de l'écosystème de la coopérative (**utiliser les bordures et valoriser les marges - P11**). Si la coopérative n'a pas « l'énergie » disponible pour développer une activité pour les camps de jour de Laval, une autre organisation pourrait l'avoir (**capter et conserver l'énergie - P2**). Le fait de créer des liens avec cette autre organisation permet d'appliquer la maxime « **tous les éléments du système sont interreliés entre eux** » (présenté dans le principe **intégrer au lieu de ségréguer - P8**).

Tableau 5.21 Traduction des principes vignette 5.1.5-A

#	Nom du principe	Traduction
P1	Observer et interagir	L'observation à long terme et l'interaction avec diverses parties prenantes permettent de distinguer des possibilités qui ne seraient pas visibles autrement
P2	Capter et conserver	L'énergie utile pour réaliser la mission éducative de la coopérative peut

¹¹¹ Nom fictif d'une organisation spécialisée dans la création d'activité jeunesse sur les insectes, dont le fondateur est un expert collaborateur de la coopérative.

	l'énergie	être disponible à l'extérieur de celle-ci
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Créer des liens collaboratifs avec une autre organisation peut rendre possibles des projets — services qui ne seraient pas accessibles pour les deux entités séparées
P11	Utiliser les bordures et valoriser les marges	Des organisations, des organismes ou des experts externes à la coopérative œuvrant dans le même secteur ou ayant des missions complémentaires à la coopérative peuvent être sollicités
P12	Utiliser le changement et y réagir, de manière créative	Choisir de ne pas répondre à un appel d'offres peut correspondre à un changement qui ouvre vers de nouvelles possibilités

En outre, Zinnia décrit sommairement un « champ des possibles » qu'un tel partenariat pourrait faire naître. D'abord, en réponse à Alysse qui se questionne si dans les années futures, ce partenariat pouvait les freiner dans leur propre croissance, Zinnia précise qu'elle ne voit pas ça comme de la compétition. Elle pense « [...] qu'ils font partie de notre écosystème [et que l'expert entomologiste] n'est pas trop loin derrière [...] » (Zinnia, verbatim réunion équipe de coordination, 11 janvier 2021). Il s'agirait donc d'une opportunité pour la coopérative d'être plus « solide » dans ses connaissances. Elle ajoute que si la coopérative « reste en lien avec lui, après, pendant, avant... on peut être en mesure de développer autant lui de son côté que de notre côté. [Qu'il] y a peut-être une mutualisation de la clientèle à faire éventuellement » (Zinnia, verbatim équipe de coordination, 11 janvier 2021). Zinnia précise comment leur expertise et celle de ce partenaire potentiel peuvent être complémentaires. Elle ajoute que ça pourrait leur permettre de se concentrer sur d'autres types de clientèles (que celles correspondant aux publics cibles d'Obinsecte) et qui correspondent plus au profil de l'équipe de la coopérative. À terme, ce genre de coopération pourrait, selon Zinnia, être inclus à même les projets intégrés de la coopérative en libérant certaines tâches qui ne sont pas dans l'expertise spécifique de l'équipe.

Si un tel partenariat avait la possibilité de devenir une collaboration, voire une véritable coopération, c'est parce que le principe « **se servir de la diversité et la valoriser** » (**P10**) est respecté. Dans ce cas, on peut croire que les connaissances et expertises des deux organisations sont suffisamment distinctes pour se compléter sans amener une concurrence par rapport à la recherche de nouveaux clients. S'appuyant strictement sur la présentation de la suggestion de Zinnia, on peut croire qu'un tel partenariat (**intégrer au lieu de ségréguer – P8**) entraînerait la possibilité de décupler l'impact socio-environnemental des deux organisations (**prendre soin de la terre – É1**) sans créer de surcharge de travail (**prendre soin des gens – É2 ; ne pas produire de déchet – P6**).

Tableau 5.22 Traduction des principes vignette 5.1.5-B

#	Nom du principe	Traduction
É1	Prendre soin de la terre	Le fait de travailler en collaboration avec une autre organisation peut permettre de faire en sorte que les 2 organisations arrivent à augmenter leur mission à impact environnemental

É2	Prendre soin des gens	Veiller au bien-être des personnes travaillant pour la coopérative
P6	Ne produire aucun déchet	Ne pas créer de surcharge de travail
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Créer des liens avec l'autre organisation grâce à un partenariat ouvre de nouvelles possibilités
P10	Se servir de la diversité et la valoriser	Créer un partenariat avec un partenaire qui détient une expertise complémentaire à la coopérative peut permettre d'élargir le champ d'action sans se nuire

Tout comme abordé précédemment au sujet d'aller chercher la collaboration d'experts pour valider le contenu des fiches informatives, Zinnia tempère en disant qu'au « [...] niveau stratégique avec [Obinsecte] je pense qu'il y a une façon de faire en sorte qu'on est gagnant-gagnant, mais on n'est pas non plus en train de faire un canal de transfert de tout... » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021). D'ailleurs, à la fin de cet échange, l'équipe choisit d'entreprendre, une étape à la fois, une démarche dans ce sens. Dans un premier temps, elles se limiteront à contacter le fondateur d'Obinsecte pour lui suggérer de postuler à l'offre de service.

Cette vignette démontre que l'équipe choisit une approche prudente qui correspond au principe « **utiliser des solutions lentes et à petite échelle** » (P9) avant d'approfondir un design de partenariat de plus grande envergure.

Une fois de plus, on constate que l'analyse holistique d'une situation permet d'élargir les possibilités pour gérer des enjeux de gestion du travail. Avec ces nouvelles perspectives de collaboration, on peut entrevoir des moyens de réaliser la mission de la coopérative, voire d'amplifier sa portée. Le tout, sans avoir à agrandir ou surcharger l'équipe de la coopérative.

5.1.6 Conclusion du cas

L'ensemble de ce cas illustre un bon nombre de traduction possibles des principes de design dans divers contextes. En plus, il a permis d'entrevoir les divers usages de l'analyse holistique que permet l'approche de la permaculture à travers diverses étapes d'un même design de projet (du choix ou non d'entreprendre la réflexion jusqu'à l'élaboration d'une activité).

5.2 Cas 2. Réserve d'énergie – les pots de miel

Le cas précédent explorait les apports que peut fournir l'approche de la permaculture dans l'analyse et la conception d'une offre de service ou d'une activité en tenant compte des enjeux de gestion du travail et du bien-être des humains.

Pour sa part, le « cas 2. Réserve d'énergie – les pots de miel » se trouve à l'intersection entre les enjeux d'approvisionnement et ceux de la charge de travail de la coordonnatrice apicole horticole. Le volet apiculture de la coopérative amène celle-ci à se ravitailler annuellement en pots qui serviront à l'empotage de miel. En plus de l'empotage du miel produit par ses propres ruches, la coopérative offre un service d'extraction et d'empotage parmi ses services d'accompagnement aux entreprises. De plus, la coopérative propose aux membres utilisateurs de bénéficier d'achats groupés pour leurs pots.

Chaque année, la période dédiée à l'approvisionnement a tendance à créer une perception de surcharge de travail à la coordonnatrice apicole. Effectivement, cette période est ponctuée de nombreuses tâches et les défis logistiques qui s'y rattachent (incluant les retards de livraison) se sont multipliés en situation de pandémie. Bien que plutôt ponctuelle comme problématique, celle-ci a été abordée à plusieurs reprises dans divers contextes (rencontres de l'équipe de coordination et en réunions du CA).

Le sujet a notamment été amené durant une rencontre de l'équipe de coordination autour de la réflexion stratégique sur l'offre de service. Alors que l'équipe discutait à propos des services d'accompagnement aux entreprises, Zinnia décrit :

Présentement, il y a comme plusieurs de nos services qu'on offre, que c'est vraiment rushant parce qu'on n'a pas l'inventaire, tsé pour être tout le temps flexible dans les quantités qu'on donne... donc, c'est comme d'intégrer... ça demande de l'énergie à chaque fois d'intégrer les clients dans nos commandes [...] (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 26 octobre 2020).

Dans le même ordre d'idée, Jacinthe mentionne que d'essayer « [...] de tout prévoir à l'avance ça donne une grosse charge mentale [...] » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 26 octobre 2020).

Cette problématique d'approvisionnement en pots provient du fait que les commandes doivent être faites en amont bien avant la fin de la saison apicole. C'est donc un défi, car Zinnia doit estimer les besoins sans connaître le portrait réel issu de la production de miel des entreprises et des particuliers qui bénéficient des services de la coopérative. En plus des quantités qui peuvent varier, plusieurs des clients ont leurs propres préférences en matière de formats de pots.

Aussi, en octobre 2020, l'équipe de la coopérative fait face à des délais de livraison (problématique planétaire dans plusieurs secteurs) et il n'y a aucune garantie sur la période de livraison des pots commandés. Il devient donc difficile pour Zinnia de planifier l'horaire de son équipe pour l'empotage.

La maxime « **le problème est la solution** » est encore une bonne piste de départ pour analyser cette vignette. Le problème ici soulevé touche principalement la perception de surcharge de travail de Zinnia, liée à l'approvisionnement des pots et à une volonté d'être flexible dans les services offerts. Dans cette situation, la flexibilité des services peut viser à satisfaire les besoins des clients (donc, « **obtenir une**

production » - P3). De plus, le **principe 8 « intégrer au lieu de ségréguer »** peut nous mener à considérer qu'il serait judicieux d'offrir aux clients d'intégrer leurs commandes de pots dans celle de la coopérative. Or, dans le contexte actuel, cette intégration crée plutôt une perte d'énergie dans le système de la coopérative (**ne pas produire de déchet – P6**). L'offre de service flexible, combinée aux enjeux d'approvisionnement, produit une charge de travail plus importante, voire une surcharge (**prendre soin des gens – É2**).

Face à cette problématique, on constate que la flexibilité des services requiert à l'heure actuelle beaucoup d'énergie. On peut se demander comment « **capter et conserver l'énergie dans ce système** » (P2) ou bien regarder quelles sont « **les ressources renouvelables** » (P5) à notre disposition. Le tout en veillant à satisfaire à la fois la mission de la coopérative (**analyse par zones ; analyse fonctionnelle**) et les besoins des entreprises clientes (**obtenir une production – P3 ; analyse fonctionnelle**).

Tableau 5.23 Traduction des principes vignette 5.2-A

#	Nom du principe	Traduction
É2	Prendre soin des gens	Veiller au bien-être des personnes travaillant pour la coopérative
P2	Capter et conserver l'énergie	On peut se demander quelles sont les sources d'énergie disponibles dans notre système autre que l'énergie de la coordonnatrice apicole
P3	Obtenir une production	La production peut être obtenue en satisfaisant les besoins des clients ce qui fait que ceux-ci continuent à faire affaire avec la coopérative et permet à cette dernière de réaliser sa mission
P5	Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	Le service flexible de commande de pots n'est pas « renouvelable » dans le sens où la coopérative doit « réinvestir » une grande quantité d'énergie chaque fois pour faire les commandes.
P6	Ne produire aucun déchet	L'énergie de la coordonnatrice (temps, énergie mentale, etc.) est perdue dans tes tâches à faible valeur par rapport à la mission de la coopérative. On peut se demander comment limiter ce gaspillage.
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Intégration des commandes des clients avec celles de la coopérative
	Analyse par zones	Dans ce cas, les zones sont en fonction de l'énergie requise par rapport à la cohérence avec la mission
	Analyse fonctionnelle	Dans ce cas, particulièrement l'analyse des besoins de la coopérative et ceux des clients

Face à ces enjeux, différentes solutions ont été envisagées pour réduire la charge de travail de la coordonnatrice : ne plus offrir les achats groupés, simplifier l'offre de formats de pots, etc. À travers la discussion autour de l'offre de service d'« accompagnement aux entreprises », Zinnia propose d'autres solutions. D'abord, elle suggère :

[...] que la formule des particuliers devrait être adaptée pour les accompagnements aux entreprises, pis ça devrait être obligatoire en fait pour les entreprises de devenir membres de la coop, comme ça ils peuvent bénéficier de certains services aux membres, pis que la facturation... tsé on fait comme... on fait un devis en début de saison, on fait payer une partie... pis à la fin de la saison, on la réévalue... (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 26 octobre 2020).

Cette proposition spontanée de Zinnia réfère premièrement au principe « **utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables** » (P5). Effectivement, elle suggère d'adapter la formule qui est déjà utilisée pour les particuliers pour les accompagnements aux entreprises. Cette façon de faire revient à prendre un service déjà développé et à le modifier pour qu'il soit compatible. Plutôt que de repartir à zéro, on utilise des « ressources » dont la coopérative dispose déjà.

Deuxièmement, Zinnia amène l'idée que les entreprises deviennent membres de la coopérative. Le fait de les intégrer (**intégrer au lieu de ségréger - P8**) à même le membrariat de la coopérative (comme c'était le cas dans le passé avec les membres consommateurs) peut générer certains avantages. Par exemple, cette option peut amener une forme de financement récurrente par les cotisations annuelles de membres (**utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables – P5**). Elle peut aussi permettre d'élargir les « bordures », et donc les opportunités, par les réseaux de ces membres « entreprises » (**utiliser les bordures et valoriser les marges – P11**). On pourrait penser en plus qu'étant membres, ces clients seraient susceptibles de s'impliquer pour la mission de la coopérative (**capter et conserver l'énergie - P2**).

Troisièmement, le fait de faire payer une partie des frais dès le début de la saison amènerait une liquidité en argent (**capter et conserver l'énergie - P2**), pour « **obtenir une production** » (P3) subséquente.

Bien sûr, chacune de ces propositions demanderait une analyse plus approfondie des éléments à prendre en compte (par ex., conséquences sur la gouvernance de la coopérative d'inclure des membres consommateurs issus de grandes entreprises, etc.) pour s'assurer qu'elle ne génère pas plus de problèmes qu'elle n'en règle (**ne produire aucun déchet – P6**).

Tableau 5.24 Traduction des principes vignette 5.2-B

#	Nom du principe	Traduction
P2	Capter et conserver l'énergie	Avoir un premier versement en amont de la commande peut donner la liquidité nécessaire (énergie) pour financer la réalisation des services
P3	Obtenir une production	La réalisation des services liés à la mission de la coopérative
P5	Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	a. Réutiliser en la modifiant la formule de services déjà développée et testée plutôt que d'en construire une au complet b. Les cotisations annuelles sont une forme de financement récurrent, donc une ressource renouvelable
P6	Ne produire aucun déchet	Veiller à ce que les avantages soient plus grands que les désavantages (et surtout à ne pas nuire aux gens ou à la terre)
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Transformer les « consommateurs » en membres consommateurs de la coopérative permet de les « intégrer » à même la coopérative offrant potentiellement certains avantages (par ex. création d'un sentiment d'appartenance favorisant des actions pour contribuer à la réalisation de la mission de la coopérative, etc.)
P11	Utiliser les bordures et valoriser les marges	Les membres de la coopérative ont chacun des réseaux qui peuvent être utiles et qui peuvent être mobilisés.

Enfin, Zinnia décèle une solution face au problème de surcharge lié à l'approvisionnement en matière de pots. Cette solution a émergé grâce au déménagement de la coopérative dans des locaux plus grands où l'équipe dispose d'un local d'entreposage. Elle mentionne à cet effet :

Vu qu'[à l'ancien local de la coop] on était vraiment limité dans l'espace... donc, je pense que ça va être de moins en moins compliqué d'offrir quelque chose de personnalisé aux entreprises [...] (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 26 octobre 2020).

Le déménagement de la coopérative représente ici un changement important que Zinnia a su utiliser pour répondre à la fois à l'enjeu de surcharge de travail et d'approvisionnement (**utiliser le changement et y réagir, de manière créative – P12**). Effectivement, ce nouveau lieu d'entreposage permet, d'une part, de passer les commandes de pots à d'autres moments de l'année, où la charge de travail de la coordonnatrice est réduite. Dans ce cas, les pots de miel entreposés ont un triple rôle de « **captation d'énergie** » (**P2**). D'une part, ils servent de façon « classique » à conserver l'énergie du miel (comme nutriment) issu de la récolte ; d'autre part, ils permettent de « **capter et conserver** » (**P2**), de façon métaphorique, l'énergie de la coordonnatrice à un moment où elle en a pour éviter de tomber en surcharge (**ne produire aucun déchet – P6**) à d'autres moments de l'année. Enfin, le fait de commander

à l'avance ces pots et de les entreposer (**capter et conserver – P2**) réduit les risques associés aux retards de livraison qui peuvent survenir.

L'entreposage permet de maintenir une offre flexible pour les clients (**obtenir une production – P3**). Dans ces conditions, on peut affirmer que l'intégration (**intégrer au lieu de ségréguer – P8**) des commandes des clients à celle de la coopérative permet d'économiser de l'énergie (temps, argent puisque l'on peut supposer qu'il y aura une économie d'échelle sur le prix des pots, etc.). Cette économie se situe à l'échelle de l'écosystème de la coopérative (coopérative et ses clients) et ne produit pas de surcharge de travail pour l'équipe interne de la coopérative.

Tableau 5.25 Traduction des principes vignette 5.2-C

#	Nom du principe	Traduction
P2	Capter et conserver l'énergie	Faire les commandes dans l'année où la coordonnatrice apicole a le plus de temps et entreposer les pots pour qu'ils soient disponibles au moment requis sans que ça requière de l'énergie supplémentaire à la coordonnatrice
P3	Obtenir une production	Offrir un service flexible de commande groupée de pots pour l'empotage
P6	Ne produire aucun déchet	Veiller à prévenir les surcharges de travail
P8	Intégrer au lieu de ségréguer	Intégrer les commandes de pots des clients avec celles de la coopérative permettent dans cette situation d'économiser de l'énergie (une commande plutôt que plusieurs et probablement de meilleurs prix pour les commandes)
P12	Utiliser le changement et y réagir, de manière créative	Le déménagement des bureaux de la coopérative a offert de nouvelles possibilités, soit de l'espace d'entreposage.

5.2.1 Conclusion du cas

À travers ce deuxième cas, on retrouve un autre exemple de l'application de la maxime « **le problème est la solution** ». La grille conceptuelle de la permaculture permet a posteriori d'analyser les principes permaculturels « défaillants » (qui étaient au cœur d'éléments générateurs de surcharge). Elle contribue en plus à identifier ceux mobilisés dans les pistes de solutions amenées lors des échanges. Cette analyse encourage aussi des nuances fondamentales en démontrant l'importance de mener l'analyse simultanée grâce à plusieurs principes. Dans ce sens, on constate qu'une solution peut répondre à un principe donné, mais être nuisible par l'impact qu'elle a sur d'autres principes ou règles d'éthique.

On y distingue la portée d'une analyse holistique des enjeux liés à la gestion du travail et du bien-être des humains dans les organisations. On voit que le développement de l'offre de service, les possibilités

qu'offre un lieu, l'organisation du travail et plus généralement la gestion du travail sont intrinsèquement connectés et doivent être considérés ensemble. Cette considération doit être envisagée tant pour l'analyse d'une problématique que pour en dégager des solutions potentielles.

5.3 Cas 3. D'une clause de report de vacances...au bien-être des humains¹¹²

Contrairement aux cas précédents qui proviennent d'observation de rencontres de l'équipe de coordination, ce cas provient d'observations d'une réunion du comité RH. Il permet d'illustrer comment l'approche de la permaculture peut être sollicitée dans l'élaboration même d'une politique de gestion du travail : une politique salariale.

Durant l'automne 2020, l'un des mandats du comité RH¹¹³ de la coopérative était de terminer l'élaboration de la politique salariale. Lors de l'une des rencontres, la clause traitant des vacances et de leur possible report a été au cœur d'une discussion. Les membres du comité RH devaient s'entendre tant sur le contenu que sur la forme que devait prendre cette clause.

Sujet de débats, plusieurs aspects ont été abordés tout au long de la rencontre par les personnes participantes. On cherchait à évaluer les différentes possibilités quant à la permission de report ou non d'une partie ou de l'ensemble des vacances d'une année vers une autre. La présidente et la directrice générale rapportaient qu'il y avait déjà eu des moments dans le passé où des personnes travaillant à la coopérative n'avaient pas pu prendre la totalité de leurs vacances accordées (dans des échelons salariaux qui accordent des congés annuels plus généreux que ce dont prévoit la *Loi sur les normes du travail*). En outre, à d'autres occasions, des personnes travailleuses souhaitaient reporter des journées de vacances sur l'année suivante. Face à ces différents cas de figure, les membres du comité RH ressentaient le besoin que cet enjeu soit balisé dans la politique salariale. Divers angles d'analyse ont été considérés lors de ces échanges : enjeux légaux, enjeux de gestion, enjeux administratifs, comptables et financiers et enjeux liés à la satisfaction des employées et employés de la coop. Les membres du comité RH ont aussi exploré les pratiques d'autres organisations en s'appuyant sur leurs expériences passées.

Parmi les solutions proposées, les membres du comité RH ont mentionné la possibilité d'obliger les personnes travaillant à la coopérative à prendre l'ensemble de leurs vacances dans l'année prévue. On suggère aussi, à l'inverse, une approche flexible, soit d'autoriser un certain nombre de jours possible à reporter, mais qui viendrait tout de même baliser la pratique. En complément de l'approche flexible, on discute enfin de la possibilité qu'un nombre de jours limité puisse être reporté. On évoque la possibilité de paiement à la fin de l'année des jours de congés non utilisés si le nombre de jours à reporter dépasse

¹¹² Le contenu de ce cas a fait l'objet d'une communication dans le cadre de la 15^e conférence de l'International Society for Third Sector Research (ISTR) (Pinard-L'Abbée et Michaud, 2022a).

¹¹³ En rappel, le comité RH était composé de 5 personnes, dont la directrice générale, la présidente de la coopérative (membre de soutien), deux autres membres du CA (une membre de soutien et un membre travailleur) et un membre de soutien, récemment invité à intégrer le comité pour son expertise en GRH.

la limite établie. Il est dit que la politique devrait faire mention que la direction a la responsabilité d'encourager les gens à prendre leurs vacances dans l'année.

Dans cette situation, j'ai introduit de façon volontaire dans le débat la règle d'éthique permaculturelle « **prendre soin des gens** » (É2). Cela a permis de considérer d'autres axes d'analyses qui n'avaient pas été pris en compte jusqu'à ce moment. À partir de cette règle d'éthique, nous avons eu des discussions autour du rôle des vacances dans la prise en compte du bien-être des travailleuses et travailleurs de la coopérative.

En effet, est-ce souhaitable sur le plan du bien-être des personnes œuvrant pour la coopérative de ne pas prendre leurs vacances ? Quels sont les buts des vacances ? Est-ce bénéfique pour une personne de ne pas prendre l'ensemble des vacances qui lui sont accordées sur le plan de sa santé tant physique que mentale ? Les vacances ont normalement pour but de permettre aux travailleuses et travailleurs de se reposer, de se ressourcer ou tout simplement d'avoir la possibilité de décrocher du travail. D'ailleurs, il est soulevé pendant la discussion qui suit l'introduction de la règle d'éthique permaculturelle que la raison du report peut être particulièrement problématique. En effet, cela est le cas si le report découle de l'incapacité de s'absenter dû à une trop forte charge de travail. Ici, d'un point de vue de la santé physique et psychique de la personne travailleuse, les vacances ont encore plus leur raison d'être pour équilibrer une charge de travail importante.

Dans une perspective permaculturelle, ce cas met en lumière le fait que les vacances peuvent être utiles pour s'assurer de ne pas épuiser l'énergie des gens œuvrant dans la coopérative (**ne produire aucun déchet – P6**). En quelque sorte, prendre l'ensemble de ses vacances annuelles peut viser à s'assurer que cette énergie se renouvelle (**utiliser et valoriser des ressources et les services renouvelables – P5**).

Tableau 5.26 Traduction des principes vignette 5.3-A

#	Nom du principe	Traduction
É2	Prendre soin des gens	Veiller au repos et à la régénération de l'énergie des personnes travaillant à la coopérative
P5	Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	Avec le repos, l'énergie des gens se renouvèle
P6	Ne produire aucun déchet	Veiller à ce que les membres de l'équipe de la coopérative ne s'épuisent pas

À la suite de cette discussion sur les vacances et leur rôle pour le bien-être des personnes œuvrant dans la coopérative, une participante mentionne qu'elle trouve ce point de vue intéressant. Elle souligne qu'il faudrait s'assurer de le libeller ainsi dans la politique salariale. Elle raconte que dans son expérience passée, elle avait toujours considéré que, comme employée, le fait de se faire refuser le report était lié au fait que l'employeur voulait limiter les contraintes de gestion liées à cette pratique. Cette membre du comité RH conclut :

Mais l'aspect santé mentale est aussi important, je pense. [...] ça dépend juste un peu de la visée de ton employeur...je pense que dans notre cas, on est vraiment axé sur le bien-être des employés donc ...c'est vrai qu'on va vouloir que les gens prennent des vacances pour leur santé. [Elle ajoute qu'elle souhaite que le comité RH trouve une façon de...] le libeller de la bonne façon pour que ça reste dans la santé bien-être des employés. (Membre du comité RH).

Pour l'aspect de la flexibilité, la présidente rappelle que la coopérative a toujours été flexible pour les vacances sans solde dans les périodes moins occupées et qu'il serait toujours possible pour une personne employée de prendre des vacances plus longues à son compte après entente avec la direction.

Dans cette situation, la présidente applique (à son insu) les principes permaculturels « **observer et interagir** » (P1) et « **appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction** » (P4). Elle a **observé (P1)** l'expérience passée de la coopérative (**rétroaction**) et son analyse lui donne confiance en la capacité de direction de la coopérative de prendre des décisions liées aux situations exceptionnelles qui pourraient se présenter (**auto-régulation du système**).

Tableau 5.27 Traduction des principes vignette 5.3-B

#	Nom du principe	Traduction
P1	Observer et interagir	Prendre un temps d'arrêt pour observer l'expérience passée
P4	Appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction	a. Analyser les observations faites du passé pour orienter les décisions présentes (rétroaction) b. Laisser de l'autonomie à la direction générale pour prendre des décisions de gestion (auto-régulation)

Fruit de ces échanges, à la fin de cette rencontre, la clause de vacances a été libellée ainsi :

“Afin de prioriser la santé mentale et le bien-être de l'employé.e la coopérative encourage fortement celui-ci à prendre ses journées de vacances au cours de l'année [...] Si, de manière exceptionnelle, des jours de vacances n'ont pas été pris avant le 30 avril de l'année en cours, elles sont payées à l'employé.e, à moins qu'une entente demandée par l'employé et autorisée par la directrice générale soit prise pour le report de vacances” (Extrait du document de travail sur la Politique salariale 2020 de la coopérative)

5.3.1 Conclusion du cas

L'exploration de ce troisième cas démontre une fois de plus que la permaculture semble être une approche bénéfique pour prendre en compte le bien-être des humains qui œuvrent dans les organisations. Cette vignette illustre bien humblement qu'il est possible d'obtenir des retombées positives grâce à la permaculture, même sans en avoir une compréhension profonde. On a vu que le simple fait de mettre en scène l'une des questions proposées par le permaculteur Toby Hemenway (2015), soit « est-ce que je suis en train de prendre soin des humains ? », peut influencer sur le design lié à la gestion du travail. Dans ce cas, les principes de design développés par David Holmgren (2002) nous semblent ainsi porteurs pour l'observation et l'analyse de situation liées au (re)design de politiques et d'outils de gestion adaptés aux bien-être des humains.

5.4 Regard rétrospectif et apprentissages des participantes

Au-delà des cas et vignettes présentées précédemment, d'autres résultats s'avèrent pertinents dans l'analyse de la démarche, vu sa nature profondément réflexive. En effet, tout au long de la recherche, les différentes personnes participantes ont eu l'occasion, à plusieurs reprises, de s'exprimer sur leurs apprentissages, leur appréciation critique envers les activités réflexives et les outils utilisés, l'utilité de l'approche de la permaculture et sur la démarche en soi. Ces occasions se situaient parfois dans un cadre plus formel (par ex. lors du « *check-out* » ou lors du *post-mortem*) ou de façon plus informelle (par ex. des commentaires et réactions spontanées en cours de discussions).

Ce projet étant une recherche-action collaborative, je souhaite, dans la présente section, mettre en lumière les principales réflexions qui ont été soumises par les membres de l'équipe de coordination en cours de recherche¹¹⁴. Les pistes de réflexion proposées à l'équipe s'appuyaient sur l'ensemble de la démarche réflexive plutôt que sur mes questions de recherche à proprement parler. En effet, pour rappeler le modèle adapté de Desgagné *et al.* (2001) présenté dans le chapitre méthodologique, les objectifs d'apprentissage n'étaient pas les mêmes pour l'organisation que pour ce projet de recherche. De plus, la nature même des activités réflexives a changé en cours de recherche, passant des activités

¹¹⁴ Je me dois de rappeler ici que, comme la recherche s'appuie sur des zones interprétatives entre lesquelles chaque personne continue d'évoluer, d'apprendre, etc., il m'est impossible de faire une distinction nette entre ce que la démarche seule a amené ou ce qui a pu émerger grâce à d'autres réflexions externes à la recherche (par ex. démarche de cheminement personnel, influence du contexte sur les réflexions amenées par l'équipe, etc.). Cependant, je considère que, malgré cette nuance, les résultats décrits dans cette section amènent un éclairage pertinent sur les apports de cette recherche.

réflexives autour de la gestion du travail vers les activités réflexives autour de l'offre de service. Ces nouveaux objectifs d'apprentissage, qui ont émergé implicitement en cours de recherche, peuvent se résumer par : comment développer une offre de service dans un contexte de croissance raisonné où l'on prend en compte les enjeux de gestion du travail et du bien-être des humains de l'organisation.

Les principaux thèmes qui sont ressortis de l'analyse et qui seront abordés sont : les réflexions sur le travail accompli, l'énergie requise et le choix du moment opportun pour entreprendre ce type de démarche réflexive ; la coconstruction de sens ; les apprentissages liés à la maxime permaculturelle « le problème est la solution » ; la confiance bâtie à travers la démarche ; la perception de plaisir et de satisfaction au travail ; ainsi que les apprentissages liés aux outils utilisés au fil des activités.

5.4.1 Réflexions sur le travail accompli, l'énergie requise et le choix du moment opportun

Lors de la rencontre *post-mortem*, les participantes se sont exprimées quant à leur appréciation générale de la démarche réflexive. Cette rétrospection a été l'occasion pour elles de constater l'ampleur du travail effectué, de faire des réflexions critiques sur l'énergie requise et l'importance du choix du moment opportun pour entreprendre une telle démarche.

L'équipe de coordination a été unanime quant au sentiment d'émerveillement devant la quantité de travail et de réflexions accomplies grâce à la démarche réflexive. En effet, l'observation de la ligne de temps (conduite dès le début de la rencontre *post-mortem*) a suscité de vives réactions de l'équipe de coordination à la vue du travail réalisé. Spontanément, Jacinthe s'est exclamée : « C'est ça ! hé ! chargé quand même cet automne-là ! [...] *Oh my god ! C'est fou !* » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Simultanément, Alysse a réagi en affirmant d'un ton impressionné : « Beaucoup de travail ! » (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Elle réitère d'ailleurs plus tard dans la conversation, d'un ton enthousiaste et assuré :

Ouais, moi je trouve que c'est vraiment chouette de voir l'ensemble de la démarche qu'on a fait là...cette ligne là du temps vient vraiment ressortir tous les exercices qu'on a faits puis il y a des exercices qui nous ont vraiment été utiles (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Pour Jacinthe, la démarche a été l'occasion d'ouvrir « [...] des problématiques qui sont quand même vraiment, vraiment intéressantes et quand même grosses [...] » (Jacinthe, réunion de l'équipe de coordination, 17 décembre 2020).

D'un autre côté, malgré tous les commentaires positifs liés à l'ampleur du travail accompli, l'équipe aborde les défis que cette démarche a présentés en ce qui concerne l'énergie et le temps requis pour l'accomplir. Ces aspects sont effectivement ressortis dans l'analyse du verbatim d'une rencontre de l'équipe de coordination où l'on s'était attardées à l'analyse de l'offre de service actuelle de la coopérative (activité – Tableau de l'offre de service). Par exemple, à la fin de cette rencontre, l'équipe a été contrainte d'ajouter une nouvelle réunion sur ce thème à l'horaire puisque le sujet à traiter n'était pas finalisé en une seule rencontre. Jacinthe s'était d'ailleurs exprimée ainsi lors du *check-out* : « je pensais vraiment qu'une heure ça ferait quand même le tour » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 17 décembre 2020).

Zinnia revient, qui plus est, sur l'importance du choix du moment opportun pour entreprendre ce type de démarche. Ce sujet reviendra à quelques reprises durant les échanges. On se rappellera qu'en cours de recherche, l'équipe avait décidé d'arrêter temporairement les rencontres de réflexions liées à la gestion du travail pour prioriser celles sur l'offre de service. En effet, a posteriori, l'équipe a constaté que la saison particulièrement occupée de l'automne n'est pas une période propice pour les discussions délicates sur la charge de travail et la gestion du travail. Zinnia affirme durant le *post-mortem* que « [...] c'est pas toujours le bon moment...que le contexte est important...c'est pas toujours le bon moment pour gérer un problème majeur [...] » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Encore sur le plan de la temporalité et le choix du moment opportun, deux aspects à considérer sont ressortis. Tout d'abord, la sélection du jour de la semaine a eu un impact sur leurs perceptions face aux rencontres de réflexions stratégiques. Les premières rencontres se tenaient majoritairement en début de semaine. Pour une raison de disponibilités, la première rencontre de décembre a eu lieu un vendredi après-midi. L'équipe s'attendait à ce que ça soit « une catastrophe au niveau de l'attention » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 4 décembre 2020). Elle appréhendait le fait de faire une telle réunion juste avant la fin de semaine. Or, c'est plutôt l'inverse qu'elles ont ressenti, alors que la rencontre s'est particulièrement bien déroulée. Jacinthe mentionne à cet effet que « [...] de faire ces rencontres stratégiques là un vendredi, je trouve que ça finit vraiment la semaine dans une espèce de sérénité » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 4 décembre 2020). Elle précise :

« Quand on était dans les débuts de semaine, j'ai l'impression que ça amenait de la frustration parce qu'on [...] justement on tournait sur « OK ! mais j'ai tellement d'autres

trucs à faire », alors que là le vendredi c'est plus calme [...] » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 4 décembre 2020).

Elle insiste sur le fait que « c'est fou à quel point que juste de changer un jour de rencontre ça fait une différence dans l'acceptation » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 4 décembre 2020). Zinnia et Alysse étaient en accord avec cette affirmation.

Les participantes ont de plus mentionné l'importance des vacances des fêtes dans leur démarche de réflexion. Ces vacances ont permis à l'équipe d'enfin récupérer de la saison haute. Zinnia appuie :

Les 2 semaines de vacances à Noël nous ont fait TELLEMENT du bien parce qu'on était ÉPUISÉES ! [...] On a fini la saison puis on était ÉPUISÉES, on essayait de trouver de l'énergie pour résoudre des problèmes qui étaient ÉNORMES ! qui nous semblaient comme nous tirer de l'énergie, pis on était juste... « on en avait plus » [...] (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Les vacances ont été l'occasion de reprendre de l'énergie et, selon, Alysse d'avoir des « déclics plus personnels » (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Ces éléments leur ont permis, d'après elles, d'avoir une nouvelle façon d'interagir. Jacinthe reconnaît quant à elle le rôle important des vacances pour continuer d'évoluer en tant qu'équipe face aux diverses tensions. Cependant, elle précise qu'elle attribue le changement constaté au retour des vacances non seulement à une plus grande énergie de l'équipe, mais aussi à la démarche de réflexions entreprises à l'automne. Elle affirme :

Je pense que ç'a été un combo, parce que je pense que si on n'avait pas touché tout ce qu'on a touché en automne...avec juste les vacances, les irritations se seraient calmées pour un moment, mais seraient revenues. Et là, j'ai l'impression [qu'avec] le combo des deux [...] là maintenant il y a des tensions qui peuvent revenir, mais tout de suite elles sont prises en main [par l'équipe] (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Pour résumer, les participantes ont donc identifié que le choix du moment dans la semaine, mais aussi dans le cycle annuel est primordial pour entreprendre ce type de démarche et pour sélectionner les thématiques que l'on souhaite traiter. De plus, leurs propos démontrent que l'énergie (physique et mentale) des participantes en quantité suffisante est essentielle pour l'acceptation et le succès d'une telle démarche.

5.4.2 Coconstruction de sens

Bien qu'il ne s'agit pas des objectifs de ce mémoire, l'analyse inductive des données a permis de constater divers moments où les participantes ont coconstruit du sens, souvent à leur insu, autour du travail. Ces réflexions n'ont été qu'effleurées au cours du *post-mortem*. Par contre, plusieurs réflexions en cours de recherche offrent un éclairage intéressant quant à la coconstruction de sens (vocabulaire, mission, objectifs des activités, etc.). Cette coconstruction de sens ou plutôt ces coconstructions de sens ont été générées par le dialogue et les **interactions (observer et interagir – P1)** entre les membres de l'équipe de coordination lors des rencontres de réflexion stratégique. Certaines activités réflexives ont aussi favorisé la coconstruction de sens autour du travail.

Lors de l'activité des *Fleurs de tâches et responsabilités*¹¹⁵, les trois membres de l'équipe devaient synthétiser leurs tâches grâce à un seul mot ou expression à inscrire dans des pétales. Cet exercice simple en apparence les a obligées à prendre un temps d'arrêt pour analyser leur propre poste et verbaliser leur compréhension des rôles et responsabilités y étant associés. Cette verbalisation a parfois rendu visibles certaines tâches ignorées par les autres membres de l'équipe. D'autres fois, des débats autour du vocabulaire approprié à utiliser ont remis en question la pertinence d'une tâche. À d'autres occasions, elles ont saisi l'ampleur d'une tâche préalablement sous-estimée. Souvent, elles ont cocréé du sens autour de tâches ou de responsabilités en soulignant leur importance dans la réalisation de la mission de la coopérative. L'exemple ci-après rapporte un dialogue autour des grandes catégories de rôles inclus dans les responsabilités d'Alysse comme coordonnatrice à l'éducation :

[...] Alysse : En fait, c'est peut-être plus comm[unication] et support bureau...dans le fond ce que je fais...s'assurer que ce qui se passe au niveau admin[istratif] et comm[unication] se fasse.

Jacinthe : Administration. C'est quoi ?

Alysse : C'est comme un lien avec les stagiaires...avec...

Jacinthe : Ben ça, après c'est ouais, des tâches de coordination, dans le sens s'assurer que les choses fonctionnent.

Alysse : c'est ça, mais...qui sont en dehors de mes sphères, donc...comprends-tu ce que je veux dire ?

Jacinthe : Non !

Alysse : dans le sens qu'il y a, je pense...qu'il y a quand même une grande part de ce que je fais qui est...d'être en lien avec [la stagiaire] de s'assurer que les choses au niveau comm[unication] soient faites...

¹¹⁵ Activité décrite à la section 4.2.1.

Jacinthe : ouais

Alysse : et aussi parfois admin[istratif]. Mais un peu moins admini[istratif]. ...

Jacinthe : C'est ça. Admin, c'est quoi par exemple ?

Alysse : Pour moi, la gestion de boîte vocale, eee...téléphone...

Jacinthe : oui

C2 : [en continue] tsé juste s'assurer que ces besoins-là...ce qui est minimum soit fait, en fait.

Jacinthe : hmmm hmmm

(Alysse et Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 16 septembre 2020)

Dans cet extrait, la coconstruction de sens est au départ autour de la définition même d'un mot (quel sens donnent les participantes au mot « administration »). Ce questionnement sémantique offre à Alysse l'occasion de faire reconnaître les tâches qui sont en dehors de son rôle de coordinatrice aux services éducatifs et qui lui demandent tout de même du temps et de l'énergie.

D'autres fois, la démarche réflexive a été le moment pour l'équipe de débattre de leur mécanisme décisionnel en tentant de reproduire de façon schématique leur processus de projets, comme lors de l'activité réflexive *Pipeline de projets*¹¹⁶. Pendant cette activité, les membres de l'équipe essayaient de trouver la définition de l'étape « développement » (c'est-à-dire qu'elles étaient les composantes de cette étape). Alysse dit à ses collègues : « il faudrait qu'on définisse c'est quoi qu'on veut dire par développement, je pense que ça, ça va enlever beaucoup de flou » (Alysse, réunion de l'équipe coordination, 16 septembre 2020). À cette affirmation, Zinnia lui rappelle que c'est ce qu'elles tentent de faire. Elle précise « est-ce que par développement on veut dire principalement le démarchage ou principalement la vente [...] » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 16 septembre 2020) et Jacinthe complète en ajoutant « le design [...] ou les trois parce qu'on veut offrir un poste à temps plein [...] » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 16 septembre 2020). Le débat autour de la définition commune qu'elles souhaitaient conférer à ce mot les oblige à préciser leur vision même du processus associé à la gestion des projets de la coopérative.

Les membres de l'équipe ont aussi pris conscience de l'importance du dialogue autour de chacun des services offerts par la coopérative à l'étape du diagnostic¹¹⁷. Ce dialogue leur a permis d'établir le sens par rapport à la mission de la coopérative que chacune donnait aux différents services. À ce sujet,

¹¹⁶ Activité décrite à la section 4.2.2.

¹¹⁷ Activité du *Tableau de l'offre de service*, décrite à la section 4.2.6.

Jacinthe s'exprime ainsi à la fin de l'activité réflexive sur l'analyse de l'offre de service : « Mais pour être honnête, là ce qu'on a fait, on a fait une grosse étape de diagnostic. On a eu beaucoup de dialogue autour de chaque service : comment on faisait plus de sens avec tout ça » (Jacinthe, réunion du CA, 16 novembre 2020).

L'activité de la *mind map collaborative*¹¹⁸ a pour sa part été l'occasion, pour Jacinthe, d'aider à la compréhension d'une « globalité »¹¹⁹. Zinnia complète l'idée de Jacinthe en disant « qu'on dirait qu'on est en train de structurer notre pensée » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 24 novembre 2020). La coconstruction de cette *mind map* était l'expression tangible d'une mise en commun de l'interprétation des participantes quant aux principaux chantiers de réflexions stratégiques auxquels devrait s'attarder la coopérative.

Enfin, Zinnia a saisi l'occasion de verbaliser son appréciation de la démarche réflexive lors d'une réunion du CA auquel elle participait comme membre administratif. Elle y témoigne de la coconstruction de sens de l'équipe autour de la vision stratégique pour la coopérative et y résume les avantages que cette démarche a eus à ses yeux :

Oui, en fait, je vais parler plus de moi, l'expérience que j'ai à faire ces exercices-là [exercices liés à la démarche réflexive]. Je les trouve vraiment, vraiment, vraiment efficaces et ça nous permet en fait d'aborder des sujets qu'auparavant on n'était pas nécessairement sur la même page entre collègues parce qu'on n'a pas nécessairement tous la même vision stratégique pour la coop. De faire ces exercices là, ça nous permet vraiment d'avoir le même langage et d'utiliser le même processus au niveau décisionnel [...] Au final, présentement, de faire ce processus-là, ça permet de mettre les bonnes bases pour tout le monde qui est inclus dans la décision [...] (Zinnia, réunion du CA, 17 décembre 2020).

Dans l'ensemble, on peut constater que ces coconstructions de sens semblent avoir contribué à une meilleure compréhension réciproque de la part des membres de l'équipe face à leur travail, aux divers processus et à leurs aspirations pour la coopérative. Il s'agit donc d'une retombée importante de la démarche réflexive.

¹¹⁸ Activité décrite à la section 4.2.8.

¹¹⁹ Selon mon interprétation réalisée à partir de mes notes d'observation, Zinnia réfère, par le mot « globalité », à l'ensemble des chantiers réflexifs identifiés dans la *mind map* et qui sont tous interreliés.

5.4.3 Apprentissages liés à la maxime permaculturelle « le problème est la solution »

Les apprentissages liés à la maxime permaculturelle « le problème est la solution » sont sans contredit ceux qui ont été davantage mentionnés. Les participantes en ont fait état lors non seulement du *post-mortem*, mais aussi durant les discussions spontanées et les moments « *check-out* » en cours de recherche.

Dès la fin de la présentation de l'exercice « le problème est la solution » avec l'équipe de coordination, Alysse, manifestement enthousiaste, affirme :

Je trouve ça intéressant parce qu'il y a plusieurs types de solutions qui peuvent intervenir aux « nœuds »...ça peut être soit RH, soit ressources matérielles ou de lieu [...] c'est intéressant pour dénouer ces nœuds-là (Alysse, réunion de l'équipe coordination, 8 octobre 2020).

À cet effet, plusieurs cas et vignettes démontrent comment la maxime « le problème est la solution » a par la suite été mobilisée au cours de la démarche. Zinnia fait d'ailleurs remarquer pendant le *post-mortem*, en observant la ligne de temps, l'évolution dans leur façon d'analyser les projets :

[...] moi il y a de quoi avec le *timeline* aussi que je vois...selon les projets pis l'avancement...On a commencé...je me souviens...on était probablement vraiment comme...à vif de problèmes et plus ça avance, plus on arrive avec des solutions là. Comme à la fin, on est dans les méthodes de travail de solutions... mais qu'au début c'était comme...c'était dur d'identifier les solutions parce que tout ce qu'on voyait c'était des problèmes là...quand même...c'est chouette de le voir aussi dans la ligne de temps...tsé...on n'est pas restées dans les problèmes dans le fond du début jusqu'à la fin...à la fin on est quand même arrivées avec des outils concrets pour nous aider à gérer nos...nos difficultés là (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Pour Alysse, la démarche réflexive associée à la recherche lui a appris « [...] l'importance de travailler sur les nœuds » (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Elle mentionne qu'à l'occasion de plusieurs rencontres (auxquelles je n'ai pas participé) où l'équipe réfléchissait sur les nouveaux services, l'équipe a repris une démarche similaire à celle utilisée pour la soumission des camps de jour de Laval (cas présenté précédemment). Elle explique que lors de ces rencontres « [...] on regardait directement c'était quoi les "nœuds" de l'année dernière de ces services-là et maintenant c'est quoi les solutions qu'on peut amener pour offrir un meilleur service ». Elle affirme sans hésiter que :

[...] la notion de nœuds a vraiment été pertinente... c'est quelque chose que personnellement j'ai gardé comme réflexe et je trouve ça vraiment intéressant à intégrer dans mes *post-mortem* puis dans les discussions tout simplement (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

De plus, lorsque j'ai demandé à Alysse si c'était quelque chose que l'équipe était portée à faire avant l'exemple que je leur avais présenté en cours de recherche (activité « le problème est la solution »), elle a précisé :

[...] tu sais les nœuds sont tout le temps là...donc, on faisait peut-être plus réagir aux nœuds, ou il y a une tension qui émergeait à cause d'un nœud... pis là, à cause de la tension qui était tellement présente il fallait qu'on en parle...mais le fait de s'asseoir et de réfléchir aux nœuds, ça je pense que c'était nouveau ! (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Elle explicite un peu plus loin dans la conversation :

[...] en tout cas, pour moi, dans ma tête, c'est la première fois que j'ai eu le déclic de « Ha ! c'est intéressant de s'asseoir pour parler des nœuds » [petit rire] puis c'est un apprentissage que moi j'ai intégré personnellement [...] que c'est devenu un réflexe autrement dit ! (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021)

Pour Jacinthe, l'approche permaculturelle découlant de la maxime « le problème est la solution » a été l'occasion de dépersonnaliser les problèmes qui pouvaient être « très émotifs » pour les personnes concernées. Pour elle, cela a été révélateur de faire la différence entre « tension » (ce qu'on appelait aussi des « nœuds ») et « conflits ». Elle a appris qu'« [...] en fait les tensions peuvent être bénéfiques...avant qu'elles se transforment en conflit. » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Elle clarifie sa réflexion en affirmant que de gérer la tension :

[...] ça peut donner de la créativité, ça peut donner des nouveaux outils, ça peut donner plein de choses, mais qu'en fait, la tension est bonne...je veux dire, c'est pas grave s'il y a pas de tension, mais s'il y a des tensions, c'est pas si grave que ça, à partir du moment où on arrive à les traiter et que ça ne devient pas des problèmes, des outils ou des conflits ou à la rigueur des choses qui ne sont pas traitées et qu'on enterre... (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Pour cette dernière, ces réflexions sur les tensions étaient très pertinentes « [...] parce que c'est intéressant de trouver du positif dans quelque chose qui à la base fait un peu peur [...] » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Elle ajoute avec un brin d'humour que les tensions, c'était « [...] un peu comme une grosse bébête » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021) et que la réaction

habituelle était quelque chose comme « Oh my god ! il y a de la tension, je suis mal à l'aise » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Elle observe que maintenant, sa réaction se rapproche plutôt de ceci : « il y a de la tension, ça veut dire qu'il y a quelque chose sur lequel on peut travailler puis on peut le faire collectivement et trouver des solutions » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Pour elle et selon ses propres mots, il s'agit d'un élément « intéressant » et « très cool » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Pour Zinnia aussi, l'approche de type « le problème est la solution » permet de prendre du recul et de s'éloigner « [...] de ce qui est émotif dans le problème » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Elle donne comme exemple d'émotions le fait d'être « frustrée » parce que quelque chose ne fonctionne pas, l'attachement qu'on peut avoir envers un « objet » (projet, activité, etc.) parce « qu'on y a mis tellement d'énergie » et aussi l'affection qu'on peut avoir pour cet « objet ». Pour elle, cette approche permet de se poser les bonnes questions pour déconstruire le problème et identifier « [...] les éléments qui font en sorte que c'est problématique » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021) pour ensuite lâcher prise. Le fait de faire cette démarche en équipe permet que « [...] tout le monde ait la possibilité de constater [le problème] » et arriver à s'en « détacher » et éventuellement « [...] à trancher sans que ça soit émotif, mais à trancher de façon très... presque pragmatique [...] » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Jacinthe précise, en accord avec Zinnia, qu'il s'agit d'une sorte de pragmatisme humain qui permet de prendre en compte les zones de « vulnérabilités » de chaque personne tout en permettant de sortir de « prendre les choses personnelles ».

Cet élément a été illustré par le sentiment de sérénité ressenti et exprimé par Jacinthe lors du « *check-out* » de la rencontre du 11 janvier 2021. En effet, à la fin du processus de décision autour de la soumission du camp de jour de Laval, Jacinthe mentionne que la démarche leur a permis de traiter « un sujet épineux ». Elle précise que ce sujet : « [...] qui déversait des passions aussi des camp de jour parce qu'on a envie d'en faire, et c'est toujours une souffrance, et j'ai comme l'impression qu'on arrive toutes à une décision sereine [...] » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021).

Toujours au sujet des apprentissages liés à la maxime « le problème est la solution », Jacinthe fait ressortir un apprentissage qui pour elle a été un « facteur déterminant ». Il s'agit du fait que face à une tension (ou un nœud), on peut « [...] changer de point de vue pour peut-être changer d'atmosphère » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Dans ce cas, elle fait référence au fait que nous avons

commencé par traiter de façon « trop frontale » les « tensions » liées à la gestion du travail et à la surcharge de travail, ce qui avait « créé énormément de tensions et d'émotions » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Pour elle, le fait d'avoir identifié cet élément et d'avoir fait le choix de prioriser les rencontres réflexives sur l'offre de service, « ç'a été déterminant » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Elle ajoute « que je vois mal, je pense que [...] si on s'était entêtées à vouloir traiter les choses comme on l'avait pensé au début, je pense que ça nous aurait carrément fait implorer [...] » alors qu'en allant vers les réflexions autour de l'offre de service, on a « [...] trouvé une manière de désamorcer le truc en continuant à avancer...puis finalement, on est revenu à l'Humain plus tard [...] » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Zinnia confirme que pour elle ce changement d'angle a été aussi déterminant pour leur « capacité à le [le problème] recevoir et à le percevoir d'une nouvelle façon » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Pour elle, lorsqu'elles ont commencé la démarche réflexive à l'automne et qu'on essayait « d'adresser la question des ressources humaines [...] le contexte n'était pas l'idéal pour le faire » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Elle poursuit en disant :

Moi, ça m'avait tellement soulagée [de changer d'angle] qu'à partir du moment où on a nommé le fait que le contexte n'était pas le bon, et qu'on a dit « bon, on reporte ça à un autre moment » [...] (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

En poursuivant sa réflexion, Zinnia fait émerger un autre constat pertinent, soit le fait que l'équipe a été en mesure d'adapter en cours de route le processus pour « **prendre soin des gens** » (É2).

Comme dernier principal apprentissage lié à la maxime « le problème est la solution », Zinnia soulève l'apprentissage qu'elle a fait que si « c'est pas toujours le bon moment pour gérer un problème majeur, c'est toujours un bon moment de le prévenir [...] », qu'il s'agit de « [...] la chose en fait qui est indispensable à faire » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). À cet effet, Zinnia mentionne le fait que maintenant l'équipe inclut, à l'initiation de projets, de nouvelles offres de service ou d'activités, « [...] le plus de têtes possibles pour être en prévention de "nœuds" » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Que malgré le fait que « ça demande un peu plus d'énergie » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021), on évite des frustrations ou des tensions issues du manque de communication dès le départ de type « pourquoi tu ne m'en as pas parlé avant » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Alysse a d'ailleurs fait ressortir cet apprentissage en décrivant que cela a permis de préciser « QUI t'implique QUAND, pour QUELLES discussions de façon à répondre à QUELS besoins ? » (Alysse, rencontre *post-*

mortem, 6 mai 2021). Elle affirme avoir appris que « dans le développement des idées, c'est intéressant comme le disait Zinnia qu'on soit plus autour de la table que le contraire pour que l'idée se construise...ensemble [...] » (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Elle ajoute que de cette façon, une fois que tout le monde a donné son idée, « [...] tout le monde est rassuré et ensuite, le projet se construit et finalement, il y a de moins en moins de personnes qui sont autour de la table » (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

En somme, à travers les commentaires et discussions qui ont eu lieu lors de la rencontre *post-mortem* avec les trois membres de l'équipe de coordination, on constate que plusieurs apprentissages qui semblent durables dans le temps ont émergé de l'approche permaculturelle articulée autour de la maxime « le problème est la solution ».

5.4.4 Une démarche à travers laquelle se bâtit la confiance

L'analyse inductive des données colligées en cours d'observation a aussi mis en lumière le fait que la démarche a contribué à rebâtir et consolider la perception de confiance dans l'équipe de coordination. Ce phénomène semble provenir de l'amélioration la communication au sein de l'équipe. À cet effet, lors du *post-mortem*, Jacinthe explique :

[l'un] des plus gros enjeux qu'il y avait à l'automne, c'était un enjeu de confiance qui était brisé un petit peu à certains niveaux dans l'équipe. Je voyais le **principe 9 « utiliser les solutions modestes et lentes »** et effectivement, je pense que sans s'en rendre compte, on a résolu, on a soigné des bobos en automne...qui a fait que...un peu par « magie » entre guillemets, en janvier-février, les tensions étaient à grande majorité en fait plus là. (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Elle poursuit en affirmant qu'elle croit que :

[...] c'est vraiment le fait, qu'en fait, on a travaillé à rétablir une confiance, parce qu'on a partagé et qu'on a comme pu brainstormer, on a valorisé les avis de tout le monde... on s'est confrontées à des avis différents, etc., mais on réussi à le faire ensemble. Finalement, je pense que ça, ça beaucoup joué dans la confiance entre les membres de l'équipe... et qui dit confiance, dit plus de communication, dit justement tensions qui sont résolues... (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Elle réitère que, pour elle, il s'agit d'une différence fondamentale, que « c'est vraiment parce qu'on a quand même rétabli une certaine confiance » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021)

La confiance au sein de l'équipe se traduit aussi par la confiance envers le développement de l'offre de service et des activités à la coopérative. Elle est, en plus, largement liée au processus décisionnel. Lors du *check-out* de la réunion de coordination du 11 janvier qui concluait la réflexion sur la soumission pour les camps de jour de Laval, Zinnia déclare « je me sens en confiance par rapport à où se dirige l'éducation présentement à la coop. » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021). Jacinthe, quant à elle, a remarqué la synergie entre Alysse et Capucine, ce qui la mène à avoir confiance en la coopérative de relever « ce Énième défi » quant au développement réfléchi de l'offre de service éducative (Jacinthe, réunion de l'équipe de coordination, 11 janvier 2021).

Le fait d'intégrer plusieurs personnes de l'équipe pour des réunions axées sur des décisions importantes, comme celle du développement de l'offre de service en éducation, a amélioré l'accessibilité de l'information pour tous. Ce partage d'information contribue, selon Jacinthe, à faire preuve de plus d'empathie envers les collègues : « une fois que tu sais la situation de ta collègue et que tu es un minimum humain, tu la prends en considération » plutôt que d'être centrée sur « tes objectifs à toi » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

En outre, la démarche réflexive en général et plus précisément la démarche inspirée de la maxime « le problème est la solution » a ouvert des portes de dialogues et d'échanges qui permettaient, comme on l'a vu, d'appréhender les différentes tensions de manière préventive. Selon Alysse, l'équipe a développé un filet de sécurité ou de confiance qui leur permet de traiter rapidement les petites tensions qui ré-émergent. Elle mentionne que maintenant l'équipe « [...] sait comment les traiter [...] qu'au bout de la ligne, on peut se faire confiance ! » (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Pour elle, il s'agit là d'un changement significatif. Elle ajoute que le nouveau réflexe de prévention « c'est un bon leg » parce que ça leur a permis « une nouvelle cadence, une nouvelle façon de faire autrement dit qui était peut-être plus bienveillante aux sensibilités de tout le monde » (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Zinnia accorde aussi beaucoup d'importance à leur nouvelle capacité d'agir de manière préventive. D'une part, elle raconte que tout est encore en place avec la nouvelle année pour reproduire les mêmes erreurs que l'année précédente (par exemple lié à la charge de travail). Cependant, elle affirme « que juste le fait qu'on a conscience qu'il y a une façon de faire pour les éviter, ou au moins pour les prévenir, ça [la] met déjà vraiment plus en confiance en la coop » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Elle ajoute que ça lui permet d'avoir plus confiance en ses « capacité de voir [ses] limites et de savoir que

[ses] collègues sont là aussi pour [l]'aider à voir [ses] limites [...] » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Elle illustre cette affirmation en disant « [...] c'est important qu'après un gros rush, que la personne qui vient de vivre le gros rush soit capable de se calmer et de faire autre chose qui est comme moins intense. Qu'on change au niveau de l'intensité de travail ». Pour elle, c'est aussi primordial qu'elles aient « [...] un esprit d'équipe qui veille au bien-être de tout le monde [...] » tout en acceptant « que nos méthodes de travail sont différentes » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). À cet effet, elle insiste :

Tsé, globalement, moi j'accepte que la saison qui s'en vient va être difficile, mais je me sens déjà plus en confiance par rapport à mon environnement de travail...l'équipe avec laquelle je travaille... pour faire en sorte que je me retrouve pas dans le même état que les années passées (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Cette meilleure communication et la plus grande confiance réciproque ont donc permis de résoudre des tensions et d'amener plus de bienveillance envers les autres et envers soi-même.

Le sentiment de confiance envers l'organisation a été relaté par Zinnia. En référant au report des activités réflexives sur la gestion du travail devant le ressenti des participantes pour qui ce n'était pas un bon moment pour traiter ce type de thématique, Zinnia raconte :

[...] soudainement c'était comme acceptable...[que] l'individu finissait par passer avant la structure organisationnelle. Qu'on allait se respecter plutôt que d'essayer de forcer un processus pour lequel on n'était peut-être pas encore tous prêts (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2020).

En somme, selon les éléments rapportés par les membres de l'équipe de coordination, la confiance envers l'organisation et envers les humains qui la composent semble avoir eu un impact important sur leur perception de leur milieu de travail. Elles semblent, dès lors, percevoir la coopérative comme un milieu de vie sain.

5.4.5 Une démarche favorisant le plaisir et la satisfaction au travail

Le plaisir et la satisfaction au travail sont deux autres éléments incontournables interreliés qui ont été observés durant la démarche réflexive. En effet, bien que les premières rencontres axées strictement sur la gestion des ressources humaines semblent avoir créé certaines tensions et perceptions parfois plus négatives (par ex., des rencontres où l'on discute de la surcharge de travail, alors qu'une participante se

sent en surcharge de travail), les participantes ont souvent verbalisé leurs émotions positives face à la démarche.

Suivant une des réunions où l'équipe a travaillé sur le tableau de l'offre de service, Jacinthe dit que le fait de prendre du temps à établir les choses à faire via le tableau de l'offre de service lui permet de « clarifier beaucoup de choses » et qu'elle a « trouvé [leurs] échanges bienveillants et très agréables [pendant cette rencontre] ». Ces éléments la rendent contente et elle anticipe avec enthousiasme qu'elle aura « un bel après-midi de travail ! » (Jacinthe, réunion de l'équipe de coordination, 26 octobre 2020). Zinnia verbalise de son côté lors de la rencontre du CA du 17 décembre 2020 que « c'est une grande satisfaction [pour elle] présentement de faire ces exercices » (Zinnia, réunion du CA, 17 décembre 2020).

Enfin, l'une des plus belles démonstrations de plaisir et de satisfaction liées à la démarche est arrivée à la fin de la dernière rencontre sur la soumission de camp de jour, une fois la décision prise de ne pas aller de l'avant avec ce projet. Lors du *check-out* de cette rencontre, Zinnia commence par affirmer qu'elle est « vraiment satisfaite du déroulement de la rencontre » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021). À la suite, Jacinthe s'exclame joyeusement : « [...] est-ce qu'on peut célébrer ce moment ? » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021). Ce à quoi répond d'un ton fort et amusé Alysse « Ouah ! CHAMPAGNE ! » (Alysse, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021). Ces interventions sont suivies de rires sincères de la part de toutes les participantes.

5.4.6 Apprentissages à propos des outils utilisés lors de la démarche

La rencontre *post-mortem* a par ailleurs été l'occasion de faire un retour réflexif sur les outils qui ont été mobilisés, modifiés et parfois coconstruits lors de la démarche. La présente sous-section ne cherche pas à faire l'analyse exhaustive des outils utilisés. Ce n'est pas le but du mémoire. Par contre, le sujet des outils a été un thème prépondérant pour les participantes durant le *post-mortem*. En effet, les participantes se sont exprimées de façon spontanée en revoyant les images référant aux outils liés aux différentes activités (fleurs des tâches et responsabilités, pipelines de projet, cycle annuel, tableau de l'offre de service, tableau de post-it et *mind map*).

Les réflexions ont été menées sur deux axes. Le premier axe, instinctivement amené par les participantes, a été celui de l'appréciation des outils employés comme outils « pratique ». Les participantes se sont exprimées sur l'utilité de ces outils au-delà de la démarche réflexive, soit comme outil de gestion.

Ensuite, dans un second axe et en leur rappelant que ces outils avaient d'abord été choisis ou conçus dans le but d'accompagner la démarche réflexive, j'ai demandé aux participantes de s'exprimer sur leur appréciation de ces outils comme outil « réflexifs ».

Avantages et limites des outils selon l'axe « pratique »

L'appréciation des outils en tant qu'outil de gestion a varié selon les participantes et surtout en fonction des besoins spécifiques de chacune des participantes pour accomplir ses tâches et responsabilités quotidiennes. Par exemple, Alysse a continué de se référer à l'outil du cycle annuel pour le transformer en outil de gestion adapté à ses besoins de coordonnatrice des services éducatifs. Selon les dires de Jacinthe, cet outil est utile parce que l'aspect des cycles annuels rythmés de façon saisonnière est une particularité importante de la coopérative. Pour Jacinthe, les tableaux de l'offre de service et le *mind map* sont intéressants dans une visée de transfert de connaissances pour l'intégration d'une nouvelle personne dans l'équipe.

Par ailleurs, plusieurs limites des outils ont été nommées très tôt lors du *post-mortem*. L'une d'elles est le fait de ne pas avoir trouvé de moyen d'intégrer leur usage dans la gestion récurrente de la coopérative. Elles ne s'en servent pas dans le quotidien. Alysse mentionne que les outils n'ont pas été optimisés après la démarche et qu'elles n'ont pas le réflexe d'aller les consulter.

L'équipe illustre plusieurs des limites grâce à des questions sans réponse : comment rendre « utilisable » plus facilement un outil complexe comme le *mind map* ? (questionnement d'Alysse) ; comment transférer des informations complexes aux prochains membres de l'équipe ? (questionnement de Jacinthe) ; comment rendre ces outils assez dynamiques et malléables pour qu'ils puissent être mis à jour régulièrement ? (questionnement d'Alysse). Pour cette dernière question, Jacinthe s'interroge à savoir si c'est bel et bien un problème avec l'outil ou plutôt le fait qu'il devrait y avoir quelqu'un qui s'occupe de la mise à jour régulière de l'information pour éviter qu'il ne devienne désuet¹²⁰.

Avantages et limites des outils selon l'axe « réflexif »

¹²⁰ Elles mentionnent en exemple l'outil des *Fleurs de tâches et responsabilités*.

D'abord, le simple fait d'avoir identifié que les outils avaient été conçus pour un usage de « facilitation » des activités réflexives a été une forme de révélation pour Alysse. Cette dernière a affirmé d'un ton enthousiaste :

« Ça, je trouve ça vraiment intéressant ce que tu dis Mylène ! parce qu'autrement dit, il y a des outils pour... amener les réflexions et il y a des outils qu'on utilise après, nous, dans notre équipe de travail, pour les opérationnaliser. Donc il y a vraiment une distinction entre ces deux types d'outils-là » (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2020).

Cette « révélation » a semblé justifier, pour Alysse, les limites identifiées dans la section axe « pratique ». Par contre, j'ai précisé que si l'outil pouvait à la fois avoir une utilité « pratique » en plus de son utilité « réflexive », c'était tant mieux (**chaque élément occupe plusieurs fonctions – dans principe 8 « Intégrer plutôt que ségréguer »**).

Zinnia affirme que ces outils ont permis de laisser les traces de leurs réflexions (**capter et conserver l'énergie – P2**). Pour elle, de voir par les traces laissées par les outils illustrés dans la ligne de temps fournie lors du *post-mortem*, c'était satisfaisant parce qu'elle pouvait constater à quel point « [...] on a tellement évolué aussi là... » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Le contenu colligé grâce à l'outil des *Fleurs de tâches et responsabilités* n'est plus du tout à jour (l'équipe a triplé depuis). Par contre, malgré tout, Jacinthe voit du positif dans cet outil. Selon elle, c'est « [...] très cool aussi parce que c'est clairement le *statement* de fond [qui] était qu'il y en avait trop dans tous les sens, pour trop peu de personnes » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Pour elle, le fait que cet outil ne soit plus actuel est justement la preuve que l'équipe n'est pas « [...] juste restée dans l'étape de *brainstorm* », que l'équipe a bel et bien agi sur le problème (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Ces outils ont comme avantage de centraliser les informations issues de la démarche réflexive. Jacinthe y voit un potentiel pour le transfert des connaissances. À cet effet, elle est aussi de l'avis de Zinnia qui affirmait que les outils créés ont permis de colliger du « contenu » auquel « on pourrait revenir à partir du moment où ça se calme un peu » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

Certains outils n'ont pas du tout marqué l'équipe, comme le tableau des *Post-it*, dont Jacinthe n'avait « plus AUCUN souvenir » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). À l'inverse, d'autres ont suscité plus d'intérêt, comme l'outil de *mind map* qui a permis d'avoir une vue d'ensemble sur plusieurs

éléments à la fois. En cours d'activité réflexive où l'on travaillait collectivement à parfaire la *mind map*, Jacinthe s'exprime ainsi :

Je suis très reconnaissante parce que j'avoue que j'utilisais pas les *mind maps*... [...] je trouve que c'est... alors c'est peut-être pas l'outil le plus pratique pour faire les calendriers de tâches, etc. [...], mais je trouve ça vraiment intéressant de voir le cheminement, de voir les liens entre les différents projets aussi... pis ça peut vraiment aider à la compréhension, je trouve, d'une globalité. (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination, 24 novembre 2020).

Le principal défi constaté par les participantes et moi-même au sujet des outils utilisés en cours de démarche réflexive est le temps requis pour les créer ou les adapter. Dans le cadre de cette recherche, le temps requis pour la conception de certains outils (la grille du cycle annuel et la première version de la *mind map*) a été assumé par moi-même pour réduire la charge de travail de l'équipe. Cependant, durant la démarche, le travail associé à la création préalable de ces outils aurait difficilement cadré dans le temps disponible au sein de l'équipe de coordination.

Jacinthe et Zinnia ont affirmé qu'elles avaient hâte de s'y replonger pour revoir le travail accompli. Alysse conclut de son côté que les outils développés pendant la démarche réflexive vont pouvoir être réutilisés par la suite « [...] dans les réflexions collectives ou justement dans les prochains projets qu'on va vouloir monter de façon collaborative » (Alysse, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

En somme, l'analyse des cas et vignettes présentés dans ce chapitre a mis en scène la traduction et l'utilisation, souvent de plusieurs manières différentes, de l'ensemble des règles d'éthique, des principes de la permaculture et de ses outils d'analyse systémiques (analyse par zones et secteurs et analyse fonctionnelle). En plus, les témoignages des membres de l'équipe de coordination sur la démarche réflexive ont fait ressortir divers apprentissages réalisés en cours de recherche. Dans le prochain chapitre, nous reviendrons aux questions de recherche et à la littérature présentée au fil de la problématique et du cadre théorique et conceptuel pour discuter de ces résultats.

CHAPITRE 6

DISCUSSION

Ce dernier chapitre a comme objectif de discuter les résultats présentés en fonction des éléments abordés dans la problématique et le cadre théorique et conceptuel de la permaculture. Pour ce faire, j'entamerai la discussion en revenant sur le premier objectif de ce mémoire qui était de traduire les principes de design de la permaculture dans un contexte de gestion du travail. Je traiterai dans un deuxième temps des apports des résultats quant aux données empiriques en gestion du travail. Dans un troisième temps, je mettrai en relief comment, dans le cadre de cette recherche, l'approche de la permaculture a contribué à répondre aux antécédents de la souffrance au travail décrits dans la problématique. Dans un dernier temps, je discuterai de l'usage de l'approche permaculturelle dans une visée transformatrice de nos organisations sociales en systèmes régénératifs pour les humains.

6.1 Principes de design de la permaculture appliqués à la gestion du travail

Le but de cette section n'est pas de revenir sur chacun des principes de design et de leur traduction ; ils ont déjà été présentés dans le chapitre des résultats. Plutôt, l'objectif ici est de prendre un peu de recul pour obtenir une vue d'ensemble sur les principaux éléments qui s'en dégagent, tant du côté de la traduction des principes de design que sur leurs interrelations et interactions. Ensuite, le but est d'en ressortir les composantes qui viennent enrichir la littérature à la croisée de la permaculture et la gestion.

6.1.1 Traduction des principes conceptuels de design permaculturels

Plusieurs personnes, qu'elles soient autrices, chercheuses ou praticiennes, se sont intéressées à la traduction des principes de la permaculture dans leur domaine d'expertise. Principalement, Toby Hemenway (2015) a fait un travail de réinterprétation des éléments théoriques et conceptuels de la permaculture dans le domaine de l'urbanisme. Delia Mannen *et al.* (2012) ont proposé, à partir de données empiriques, leurs réinterprétations de ces principes dans une perspective de développement organisationnel. Sylvain Breuzard (2021) et Solène Pignet (2021) ont mobilisé les principes et règles d'éthique dans un contexte entrepreneurial. Du côté de mon projet de mémoire, les résultats exposés contribuent à enrichir la littérature en fournissant d'autres traductions de ces principes et ce, dans le domaine spécifique de la gestion du travail.

Par exemple, les résultats confirment que le concept d'énergie qui circule dans le système, élément incontournable dans l'approche de la permaculture, se retrouve aussi dans le design de systèmes organisationnels. Dans cette perspective, les résultats ont mis en lumière que l'on retrouve plusieurs formes d'énergie associée à la gestion du travail qu'une organisation gagne à « **capter et conserver** » (P2). Par exemple, les connaissances, le temps, l'énergie physique et mentale dont dispose une personne sont toutes des formes d'énergie qui peuvent être utiles à la réalisation de la mission de l'organisation. Ces personnes peuvent être internes au système organisationnel (personnes salariées, bénévoles, etc.) ou en être externes (partenaires, enfants d'un camp de jour, etc.). Ces formes d'énergie rappellent les huit catégories de capitaux d'Ethan Rolland¹²¹ décrites par Toby Hemenway (2015) qu'une permacultrice peut capter, stocker et redistribuer à partir d'un bon design. Or, l'analyse des cas et vignettes ne s'est pas arrêtée à la traduction et l'identification des formes d'énergie présentes dans l'organisation. L'analyse a contribué à mieux comprendre comment on pouvait en tenir compte dans une perspective de réflexion stratégique. À cet effet, plusieurs liens ont été démontrés entre la prise en compte de ce principe et le bien-être des humains au travail.

D'autre part, David Holmgren (2002) expliquait que l'information et la circulation de celle-ci sont à considérer comme un flux énergétique dans notre système. À ce sujet, dans leur projet, Delia Mannen *et al.* (2012) ont exploré différentes façons de capter l'information pour la conserver afin qu'elle soit disponible dans le futur (vidéo, photos, rapports écrits, etc.). Les données récoltées en cours de recherche ont témoigné que la traduction de ce concept de flux d'énergie est particulièrement pertinente pour répondre aux défis que posent l'acquisition et la transmission de connaissances dans les organisations. Du côté de la coopérative, un des défis abordés en cours de recherche était l'acquisition (tant sur le plan individuel que collectif) de connaissances spécifiques en horticulture et en apiculture (et plus largement sur les pollinisateurs). La transmission de ces connaissances tant à l'interne qu'à l'externe était un défi de taille. L'approche de la permaculture a offert de nouvelles pistes de solutions, notamment en considérant les connaissances et même les compétences comme une énergie qui circule dans le système. Cette énergie peut se retrouver tant à l'intérieur du **site** (l'organisation), mais on peut aussi bénéficier des connaissances et des compétences en bordures (**utiliser les bordures et valoriser les marges — P11**). On peut la « **capter et la conserver** » (P2) et elle peut être renouvelable (**utiliser et**

¹²¹ Le capital social, le capital matériel, le capital « vivant », le capital intellectuel, le capital expérientiel, le capital spirituel, le capital culturel et le capital financier (Hemenway, 2015).

valoriser les ressources et les services renouvelables — P5). Cette perspective ouvre la porte à de nouvelles solutions quant aux enjeux de développement de compétences, voire même de dotation (par ex. en créant des partenariats avec d'autres organisations). Par ailleurs, l'approche de la permaculture, par l'usage du principe « **intégrer au lieu de ségréguer** » (**P8**), a permis de faire éclater les frontières traditionnelles entre les réflexions stratégiques de l'offre de services et celles de la gestion du travail. Par exemple, l'équipe de coordination a échangé autour de la possibilité de créer des activités éducatives aux doubles objectifs : l'éducation des personnes participantes aux ateliers (services de la coopérative) et la formation des nouvelles personnes embauchées par la coopérative. Cette solution originale reposait sur la création de fiches d'information conçues pour répondre aux besoins de l'activité et ceux de transmission de connaissances à l'interne. Enfin, sur le plan de la captation et la circulation de l'information, on a vu que les outils réflexifs utilisés lors des activités de la démarche ont contribué à documenter les réflexions pour s'y référer au besoin.

Par ailleurs, le **sixième principe (ne produire aucun déchet)** a été souvent mobilisé dans l'analyse de chacune des vignettes présentées. Ce principe a été associé aux potentiels impacts négatifs sur le plan humain de décisions organisationnelles. Par exemple, on y a parlé de surcharge de travail, de perte de temps ou d'énergie dans des projets peu cohérents avec la mission, ou de tâches sans plus value comme le soulignaient Delia Mannen *et al.* (2012) dans leur recherche. Au-delà de ces considérations, les résultats de ce mémoire ont fait la démonstration qu'il est non seulement possible, mais souhaitable (voire essentiel) d'agir en amont pour éviter que notre système ait des impacts négatifs sur les humains qui le composent. Dès la conception d'une offre de service ou d'une activité, on peut travailler à réduire le « gaspillage » d'énergie, la surcharge de travail et les risques pour le bien-être des humains.

Toby Hemenway (2015) avait déjà démontré l'intérêt pour les outils d'analyse par zones et par secteurs dans un design de permaculture sociale. Ce mémoire confirme que ces outils de même que l'analyse fonctionnelle trouvent aussi leur utilité dans le cadre de l'analyse et le design dans le domaine de la gestion du travail. Les cas et vignettes témoignent de plusieurs situations où **l'analyse par zones** était pertinente pour évaluer la cohérence d'une activité et surtout l'énergie que l'on y consacrait en fonction de la mission de la coopérative (Zone 0). Même une analyse par zones territoriales, plus classique à la permaculture traditionnelle, a été pertinente dans l'analyse d'un enjeu de gestion du travail lié à la possible perception de surcharge de travail générée par des déplacements. **L'analyse sectorielle** a quant à elle trouvé son utilité dans la prise en compte des différentes catégories de publics cibles visés et par

l'identification des zones spécifiques des secteurs traduits par moment par les différents pôles de la coopérative (apiculture, horticulture et éducation). Enfin, **l'analyse fonctionnelle** a rendu visibles différentes solutions provenant de l'analyse des besoins de chacune des parties prenantes d'une situation et comment leurs forces réciproques pouvaient servir les besoins de l'autre. Par exemple, le besoin de bouger des enfants des camps de jour pendant un atelier pouvait inspirer un atelier plus dynamique et moins exigeant pour la personne à l'animation qui, elle, avait comme besoin d'avoir des temps de « récupération » où elle n'était pas en train de parler. Ces outils d'analyse permaculturelle sont donc fort utiles pour avoir une vision holistique d'une situation et guider les choix auxquels doivent faire face les personnes qui sont impliquées dans la gestion d'une organisation ou dans la création d'offres de service et d'activités.

6.1.2 Interrelations et interactions des principes de permaculture entre eux

Au-delà de la traduction des principes, les résultats confirment le fait que les principes de design de la permaculture sont interreliés (Cochet, 2002 ; Hemenway, 2015 ; Macnamara, 2012). De façon très concrète, les cas et vignettes dressaient l'ébauche de systèmes complexes pour lesquels plusieurs principes de design se complétaient ou, à l'inverse, entraient en opposition. Par exemple, le principe **« capter et conserver l'énergie » (P2)** nous permettait de cibler où et quand l'énergie était disponible en plus grande quantité pour éviter de surcharger les personnes travaillant pour la coopérative (**ne produire aucun déchet – P6**). Inversement, si l'on constatait des signes de fatigue liés à une perception de surcharge de travail, on pouvait se demander comment éviter cette situation (**ne produire aucun déchet – P6**) pour prendre soin de la personne (**prendre soin des gens – É2**). Dans ce cas, plusieurs principes pouvaient inspirer des solutions très diversifiées (**capter et conserver l'énergie – P2 ; utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables – P5 ; intégrer au lieu de ségréguer – P8 ; utiliser les bordures et valoriser les marges – P11**). Au contraire, certaines situations illustraient comment l'application d'un principe pouvait sembler judicieuse, mais nuisait à l'utilisation d'un autre. C'est ce qui arrive lorsque l'inclusion d'une personne experte (**intégrer au lieu de ségréguer – P8**) trop tôt dans le processus de conception d'une activité pouvait gaspiller l'énergie de celle-ci et entraînait donc en contradiction avec le **principe 6 « ne produire aucun déchet »**. Dans la même optique, le cas des pots de miel a démontré que bien qu'il semblait judicieux d'offrir un service de commande groupé pour les pots aux membres de la coopérative (**intégrer au lieu de ségréguer – P8**), cette stratégie pouvait amener une surcharge de travail dans certains contextes pour la coordinatrice (**ne produire aucun déchet – P6 ; prendre soin des gens – É2**). Dans ce cas, les solutions pour le redesign de ce système combinant les

aspects logistiques et humains ont été inspirés d'autres principes permettant de véritablement transformer cette intégration en économie d'énergie grâce au **principe 2 « capter et conserver l'énergie »**. Ce dernier a été appliqué grâce au nouvel espace qui offrait la possibilité de commander à l'avance des pots, lorsque la coordonnatrice avait le temps et l'énergie pour le faire.

Enfin, plusieurs cas ont prouvé que **l'analyse par zones**, particulièrement celle liée à la mission de l'organisation, permet de compléter les observations faites grâce aux principes de design. En effet, les résultats ont démontré que pour une même problématique, un champ de solutions pouvait être coconstruit. Les solutions les plus cohérentes avec la mission peuvent, comme l'ont souligné Mannen *et al.* (2012), permettre de **« capter et conserver l'énergie » (P2)** de façon plus efficace pour réaliser la mission de l'organisation (**obtenir une production – P3**).

6.2 Moments propices à la mobilisation de l'approche de la permaculture et usages possibles

Les résultats obtenus ont mis en évidence certains moments propices à la mobilisation de l'approche de la permaculture. Ces moments correspondent aux moments identifiés dans la littérature par Looby Macnamara (2012) : lors de la réflexion autour d'une problématique ou d'une question, lors de la recherche de solutions et pour choisir entre des options. Je mettrai en relief dans cette section le fait que les cas ont offert des exemples concrets d'application de cette approche selon ces différents contextes liés à la réflexion stratégique au sujet de la gestion du travail.

6.2.1 Moments propices pour l'utilisation des principes de permaculture en gestion du travail

La démarche réflexive au centre de cette recherche-action a été ponctuée de différentes phases réflexives qui s'entrecroisaient. L'exploration et l'analyse de la vignette *Une démarche inspirée de la maxime « le problème est la solution »*¹²² mettent en perspective les trois moments propices proposés par Looby Macnamara (2012). Dans un premier temps, cette vignette démontre l'utilité de l'approche de la permaculture dans l'identification et l'analyse des différentes tensions autour d'une problématique. Les participantes ont identifié lors de cette phase les différentes tensions liées au développement de l'offre de service. Ces tensions étaient celles qui nuisaient à la volonté de développement et de croissance raisonnée où l'on prend soin des humains tout en étant cohérent avec la mission. Pour

¹²² Section 5.1.2, issue du premier cas décrit dans le chapitre *Présentation des résultats* (5.1. Cas 1. *Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour*)

l'analyse des tensions existantes, la maxime « le problème est la solution » et l'approche de la permaculture ont permis d'aller au-delà des problématiques et questionnements initiaux pour mieux comprendre leurs origines et les véritables tensions qui s'y cachaient.

Dans la perspective du développement d'une nouvelle activité, l'approche de la permaculture s'est aussi avérée pertinente pour analyser l'écosystème à la fois interne et externe de l'organisation. On y identifiait notamment l'énergie présente (le temps et l'énergie physique et mentale des personnes travailleuses, les connaissances disponibles, les informations, les activités déjà développées, etc.). Une **analyse fonctionnelle** des différentes parties prenantes concernées (besoins, forces, contraintes, caractéristiques) s'est avérée pertinente à cette étape réflexive. Je rappellerai ici, par exemple, l'analyse fonctionnelle d'une personne animatrice combinée à celle d'un enfant, décrite dans la section 5.1.2.2 *Solutions* de la vignette *Une démarche inspirée de la maxime « le problème est la solution »*¹²³.

Une fois la phase de réflexion autour d'une problématique réalisée, l'approche de la permaculture a permis de générer des solutions parfois inattendues. La vignette *Une démarche inspirée de la maxime « le problème est la solution »*¹²⁴ met en lumière une multitude de solutions qui ont émergé de la réflexion et qui ont été explorées par l'équipe. Chacune de ces solutions pouvait être inspirée et ensuite analysée grâce à des principes de design de la permaculture. Alysse était émerveillée quand elle a constaté que des problématiques liées à la gestion du travail pouvaient être résolues par des solutions qui ne sont pas liées directement à la gestion du travail. Ces nouvelles solutions font état de l'une des forces de l'approche de la permaculture : une visée holistique qui cherche à travailler avec la complexité plutôt que de l'éviter (Ghelfi, 2016).

Enfin, le cas 1. *Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour* démontre la pertinence de l'utilisation de l'approche permaculturelle lors de la phase de choix d'une solution et même au-delà. En effet, les principes de design de la permaculture permettent d'analyser les forces et lacunes de chacune des solutions en fonction des besoins de l'organisation et des individus qui la composent. Dans ce cas, on a vu que l'ensemble du processus a mené à un choix à la satisfaction de toutes les membres de l'équipe. Par ailleurs, la vignette 5.1.5 *Pour aller plus loin : les opportunités en*

¹²³ Section 5.1.2 Issue du premier cas présenté dans le chapitre Présentation des résultats (5.1 Cas 1. *Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour*)

¹²⁴ Idem

bordure illustre que l'approche de la permaculture a en plus suscité des réflexions dépassant même la solution, c'est-à-dire d'entrevoir rapidement de nouvelles opportunités en bordures que ce choix générerait. Cet élément est une démonstration concrète de l'aspect circulaire d'une démarche de design permaculturel exprimé par Andrea Ghelfi (2016), où l'on passe continuellement de l'observation à la planification et à l'action pour ensuite recommencer. Une action ou même une décision de « non-action » — comme dans le cas 1. *Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour* — produit un changement dans le système qui nous invite à redéfinir constamment notre design.

En résumé, ces éléments issus de cette recherche clarifient les moments où il est judicieux d'utiliser l'approche de la permaculture dans une démarche stratégique en gestion du travail et plus largement dans les questionnements liés au (re)design d'une offre de service.

6.2.2 Lors de la conception d'une politique de gestion du travail

L'exploration du cas 3. *D'une clause de report de vacances...au bien-être des humains* démontre que l'approche de la permaculture est pertinente dans la conception d'outil de gestion comme une politique salariale. En effet, le rappel de la règle d'éthique « **prendre soin des gens** » (É2) a amené des pistes de réflexion qui n'avaient pas été débattues par l'équipe. L'intégration consciente de cette règle d'éthique est venue influencer directement sur le contenu de la clause « *report de vacances* ».

Ce court cas a confirmé que l'on n'a pas nécessairement besoin d'une compréhension profonde de l'approche de la permaculture pour commencer à l'utiliser et obtenir des retombées positives soit : prendre soin des humains qui travaillent pour l'organisation.

Ces résultats viennent amener un angle qui n'avait pas été traité jusqu'alors dans la littérature, soit l'usage de l'approche de la permaculture pour guider les gestionnaires (ou personnes administratrices) d'une organisation dans l'élaboration de politiques en gestion du travail.

6.2.3 Développement d'une offre de service en veillant au bien-être des humains

Tant les personnes qui s'intéressent au design intégré (Papanek, 1974) qu'à la permaculture s'entendent sur l'importance de développer notre capacité à poser un regard sur l'ensemble d'un système plutôt que sur ses paramètres individuels (Fry, 2009 ; Holmgren, 2002).

Cette recherche-action collaborative a été l'occasion de constater plus d'une fois la pertinence d'une approche holistique, telle que la permaculture. Cette approche s'est avérée utile pour l'analyse et le développement d'une offre de service qui prend soin des humains. Dans le cas 2. *Réserve d'énergie — les pots de miel*, un constat est émis : la charge de travail liée à la commande groupée de pots de miel est importante. Les enjeux d'approvisionnement font que ce service est plus complexe et demande donc plus de temps et d'énergie à la coordonnatrice. Cependant, l'ajout d'un nouvel élément, un nouvel espace d'entreposage, vient changer la donne en permettant l'achat en amont d'une plus grande quantité de pots. Ce cas démontre que chacun des éléments d'un système est étroitement lié aux autres (ici, le lieu, la logistique et l'organisation du travail) et ne peut être analysé de façon individuelle. La force de cette approche holistique est non seulement de favoriser une vision d'ensemble, mais surtout de faciliter l'analyse et le design de ces systèmes complexes tout en gardant en tête les incontournables règles d'éthiques.

6.3 Apports possibles d'une approche permaculturelle dans le domaine de la gestion du travail

L'un des objectifs de ce mémoire était d'analyser les apports possibles d'une approche permaculturelle dans le domaine de la gestion du travail. Plusieurs éléments de réponses ont déjà été fournis précédemment. Dans cette section, je discuterai spécifiquement des résultats de ce mémoire en fonction du concept de souffrance au travail (incluant l'épuisement professionnel) et de ses antécédents (la déshumanisation du travail et la perte de sens) qui ont été présentés dans la problématique.

6.3.1 De la déshumanisation du travail vers la prise en compte de la personne humaine au travail

Tout d'abord, l'un des antécédents de la souffrance au travail est la déshumanisation du travail. Dans les approches « classiques » de management, on constate que l'humain au travail n'a plus (l'a-t-il déjà eu ?) le statut de « sujet social » (Petrella, 2007, p. 67). Plusieurs autrices et auteurs nous invitaient à considérer l'humain à part entière. Notamment, la personne humaine est « profondément sociale », « promeut des solidarités dans le travail », « cherche la réalisation de soi », « exprime ses capacités et ses choix » et « dispose d'une autonomie » (Taskin et Dietrich, 2016, p. 28). On se rappelle aussi les propos d'Isabelle Ferreras (2020) qui considère que l'humain « [...] investit sa propre personne, son intelligence dans sa fonction, ses émotions et le soin qu'elle ou il accorde à ses collègues ou à autrui au travers de la mission qui lui est confiée » (Ferreras, 2020, p. 43). Taskin et Dietrich (2016) rappelaient donc l'importance, comme il a été mentionné, de considérer en gestion du travail le côté bienveillant de l'humain et sa capacité à faire preuve de réflexivité.

Les résultats de cette recherche ont mis en exergue la pertinence de réaliser une démarche réflexive (que ce soit sur la gestion du travail ou sur l'offre de service) avec une équipe de travail dans laquelle on porte attention au bien-être des humains et aux divers enjeux de gestion du travail. L'expérience nous a démontré qu'en cours de processus, les membres de l'équipe de coordination de la coopérative ont développé de nouvelles méthodes de travail et de communication plus bienveillantes entre elles.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche confirment que l'approche de la permaculture peut, comme l'affirme Andrea Ghelfi (2016), favoriser une communication empathique au sein d'un groupe et la prise de décisions collectives. Ces phénomènes observés en cours de recherche semblent liés, en partie, aux nombreuses interactions entre les membres de l'équipe et à l'intégration de plusieurs personnes dans la prise de décision. À cet effet, comme il a été présenté dans les résultats, le partage d'information lors des réunions améliore l'accessibilité à l'information et permet de connaître et d'être sensible à la réalité des autres membres de l'équipe.

L'approche de la permaculture amène une autre réponse au phénomène de déshumanisation présent dans le monde du travail. Looby Macnamara (2012) traite des besoins des humains que l'on doit combler pour prendre soin des gens. En cours de démarche réflexive, toute l'équipe a été témoin de ressentis négatifs qui ont émergé parce que nous avons appréhendé de façon « trop frontale » les tensions liées à la surcharge de travail et ce, dans un contexte qui était peu propice pour le faire. Le fait que d'un commun accord, l'équipe ait choisi de reporter ces réflexions pour prendre soin du bien-être psychique de ses membres prouve qu'une organisation peut respecter les besoins des humains qui la composent et idéalement y répondre. Cette démonstration a même mis en relief que les objectifs organisationnels ont été atteints, mais en empruntant un nouveau chemin qui respectait les ressentis des participantes. Les membres de l'équipe de coordination ont eu l'occasion d'expérimenter le fait d'être à l'affût et de respecter leurs rythmes naturels et niveaux d'énergie de deux manières. D'abord, elles ont choisi de reporter la réflexion stratégique sur la gestion du travail pour se consacrer sur celle de l'offre de service. En outre, elles ont changé le moment de la semaine où se tenaient les rencontres de réflexion stratégique. Leurs propos lors du post-mortem confirment l'importance de « travailler avec l'énergie du moment » pour une meilleure productivité [Ma traduction] (Looby Macnamara, 2012, p.20).

6.3.2 De la perte de sens au travail à la coconstruction de sens

La démarche réflexive au cœur de cette recherche a été un lieu de coconstruction de sens autour du travail et au travail pour les membres de l'équipe de coordination. L'équipe s'est questionnée sur le sens des mots utilisés, le sens des tâches et responsabilités, celui des activités et même de la mission de l'organisation. Je discuterai dans cette section de comment cette démarche et plus largement l'approche de la permaculture peuvent permettre de répondre aux causes de la perte de sens au travail identifiées dans la littérature et présentées dans le chapitre de la problématique.

6.3.2.1 La création d'un collectif autour du travail

D'abord, au fil de la recherche, on a pu constater la consolidation, voire la construction d'un sentiment d'appartenance envers l'équipe de travail et envers la coopérative. C'est un élément important puisque, comme présenté dans la problématique, l'effritement du sentiment d'appartenance à un collectif mène à la perte de sens au travail (Gaulejac, 2014).

Les rencontres de réflexion stratégiques sont devenues, au fil des jours, des lieux où l'équipe de coordination a réfléchi collectivement au travail incluant les tâches et responsabilités de chacune jusqu'au sens même du travail accompli au nom de la coopérative. Dans les propos de Jacinthe : « [...] on a valorisé les avis de tout le monde...on s'est confrontées à des avis différents, etc., mais on réussi à le faire ensemble » (Jacinthe, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021). Le sentiment de confiance perçu par les participantes autant envers les membres de leur équipe de coordination qu'envers la coopérative plus généralement démontre qu'il est possible de recréer un collectif autour du travail.

La méthode d'analyse et de design inspirée de la maxime « **le problème est la solution** » et les interactions essentielles en permaculture (**observer et interagir – P1**) ont favorisé des périodes réflexives autour desquelles l'ensemble des membres de l'équipe pouvaient s'exprimer sur la situation et contribuer à la meilleure compréhension d'une tension et à sa résolution. Plutôt que d'être plusieurs individus isolés devant un « problème » lié au travail, l'équipe complète devenait partie prenante de sa résolution.

6.3.2.2 La reconnexion de l'acte du travail aux réalisations concrètes et spécifiques

Selon Vincent De Gaulejac (2014), le fait qu'il est parfois difficile pour une personne au travail de lier les tâches qu'elle accomplit avec une réalisation concrète d'un projet ou d'un service spécifique, nuit à la

perception de sens au travail. L'approche de la permaculture, particulièrement l'outil d'**analyse par zones**, et le principe de design « **obtenir une production** » (**P3**) ont constitué des gardiens de la pertinence de chacune des actions individuelles ou collectives pour la coopérative. En effet, l'analyse par zones nous a menées à évaluer régulièrement si telle activité ou action était cohérente avec la mission de la coopérative. Chaque action ou service était évalué selon sa capacité à « **obtenir une production** » (**P3**) utile soit directement pour la coopérative ou indirectement (par exemple, mener au transfert de connaissance dans l'équipe). Le **principe 9 « utiliser des solutions lentes à petite échelle »** s'est révélé pertinent pour faire un lien direct entre l'acte de travail et la réalisation d'un projet. Dans le cas de cette recherche, ce principe a été utile pour permettre de lier directement l'acte de travail projeté dans un service bien défini et circonscrit dans le temps, celle de l'offre de service pour les camps de jour de Laval.

Finalement, même le travail fait dans le cadre des activités réflexives a été rapidement lié à des réalisations concrètes (**obtenir une production – P3**) par les participantes. À cet effet, Zinnia faisait remarquer en observant la ligne de temps du projet de recherche que nous sommes passées d'un mode « problèmes », à des solutions et à la fin on a mis en place « des outils concrets » (Zinnia, rencontre *post-mortem*, 6 mai 2021).

6.3.2.3 Codétermination des critères de qualité d'une activité ou d'un service

À la lumière des résultats, l'approche de la permaculture semble pertinente pour éviter la dichotomie entre les performances attendues et les critères de qualité, dichotomie qui selon Marie-Anne Dujarier (2015) conduit à la perte de sens du travail.

En cours de démarche, l'équipe de coordination a eu l'occasion de se questionner sur les critères de qualité d'une activité ou d'un service et des connaissances et compétences requises pour atteindre cette qualité souhaitée. Déjà en amont, la culture organisationnelle de la coopérative offre l'espace aux personnes y travaillant de définir en équipe les critères de qualité d'une activité ou d'un service. Ce ne sont pas des critères de performance édictés et imposés par la direction et le conseil d'administration.

Par contre, l'approche de la permaculture ajoute trois critères incontournables pour évaluer la qualité d'une activité, soit ses trois **règles d'éthique**. Le bien-être des humains (**prendre soin des gens – É2**) de l'organisation a été particulièrement exploré en cours de démarche. Le développement d'une activité ou d'un service ne pouvait plus se faire aux dépens du bien-être des personnes travaillant à leur réalisation.

Les résultats ont indiqué comment les principes « **appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction** » (P4) et « **ne produire aucun déchet** » (P6) permettaient de faire une réévaluation des activités, par l'équipe, en questionnant les « échecs » des expériences passées pour améliorer les activités ou services proposés dans le futur. La maxime « **le problème est la solution** » était utile pour mettre en lumière l'apprentissage par l'action (les problèmes détectés dans les expérimentations passées) et ouvrir des pistes vers l'amélioration continue du système (ici, des activités ou des services). Cette analyse inspirée de la maxime « **le problème est la solution** » a démontré son avantage d'offrir une vision plus holistique d'un problème.

Concrètement, lors de la recherche, à partir de la démarche « **le problème est la solution** », les membres de l'équipe se sont questionnées sur quels étaient les critères de qualité pour des activités offertes à des enfants de camp de jour. Dans cette optique, **l'analyse par zones** (soit l'analyse de l'activité en fonction de sa capacité à répondre à la mission de la coopérative) et **l'analyse fonctionnelle** (notamment l'analyse des besoins des enfants du camp de jour et leurs connaissances déjà acquises) ont contribué à la réflexion sur les critères qui permettraient d'évaluer la qualité de l'activité.

6.3.2.4 Importance des tâches dans la réalisation de la mission de l'organisation

Une autre des causes citées menant à la perte de sens est la présence d'activités bureaucratiques qui ne servent en rien à la réalisation de la mission principale ou les objectifs de l'organisation (Dujarier, 2015 ; Taskin et Dietrich, 2016).

Encore une fois **l'analyse par zones** et le principe « **obtenir une production** » (P3) ont été de précieux repères pour s'assurer que les tâches avaient une réelle utilité pour la mission. Dans la première vignette du cas 1. *Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour de Laval*, l'équipe a pris le temps d'analyser la charge de travail requise pour remplir les formulaires pour cette soumission. On a veillé à respecter le principe « **ne produire aucun déchet** » (P6) en s'assurant que le temps requis pour cette tâche « bureaucratique » ne soit pas indu pour « **conserver l'énergie** » (P2) de l'équipe pour des tâches liées à des activités centrales à la mission de la coopérative.

En outre, ce cas a montré que la valeur strictement bureaucratique d'une tâche (comme celle de remplir des formulaires) peut être intégrée (**intégrer au lieu de ségréguer** – P8) à d'autres objectifs plus utiles (**obtenir une production** – P3). Ainsi, les discussions de l'équipe autour du possible dépôt d'une

soumission sont devenues un prétexte pour une réflexion plus profonde sur les aspirations de la coopérative et des membres de l'équipe quant au développement des services éducatifs. L'activité conçue en vue de ce projet a été développée en gardant en tête qu'elle devait pouvoir être réutilisable dans un autre contexte (**utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables – P5**). Lorsque les tâches bureaucratiques sont inévitables, on peut veiller à ce que le gaspillage en temps et en énergie soit réduit. Le cas 2. *Réserve d'énergie – les pots de miel* en est un bon exemple. Selon une première analyse, les tâches liées à la commande groupée des pots et à leur suivi avaient de gros impacts négatifs sur la perception de surcharge de travail de la coordonnatrice. De plus, la pertinence de ce service ne justifiait pas l'énergie requise pour l'accomplir (**ne produire aucun déchet – P6**). Cependant, en trouvant un moyen de répartir autrement l'énergie requise en cours d'année en commandant à l'avance une plus grande quantité de pots qui pouvait être entreposée (**capter et conserver l'énergie – P2**), l'impact sur la perception de surcharge de travail était moindre et l'énergie requise pouvait donc se justifier par rapport au degré d'importance de l'activité face à la mission de la coopérative.

En éliminant, en transformant ou en réduisant les impacts négatifs des activités qui ne desservent pas concrètement la mission, on contribue à ce que le sens au travail ne soit pas perdu par ceux et celles qui l'accomplissent.

6.3.2.5 La qualité valorisée

Marie-Anne Dujarier (2015) et Yves Clot (2015) ont tous deux mis en garde contre les dangers de perte de sens au travail générés par ce que la première a nommé le renoncement aux « normes du métier » et le second a imaginé par le concept de « qualité empêchée ».

Les membres de la coopérative semblaient déjà avoir contribué, avant le début de ce projet de recherche, à la création d'une culture organisationnelle dans laquelle on accorde beaucoup d'importance sur l'acquisition et l'utilisation de techniques conformes aux plus hauts standards de leur domaine. L'organisation tend à être chef de file tant dans l'apiculture urbaine responsable que dans les pratiques d'horticulture axées sur la biodiversité et la protection des pollinisateurs.

Ce que l'approche de la permaculture semble avoir amené de plus, c'est de réfléchir aux types de connaissances et d'expertises requises pour atteindre la mission ou les critères de qualité des activités offertes. Dans cette perspective, **l'analyse fonctionnelle** a permis d'identifier les besoins à combler pour

offrir le meilleur des services (par exemple : les besoins des enfants du camp de jour) tout en considérant les forces présentes de la coopérative et ses limites en termes d'expertises requises.

Ensuite, les principes de design « **capter et conserver l'énergie** » (P2) et « **utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables** » (P5) étaient utiles pour cibler quelles compétences et connaissances étaient disponibles à l'interne pour atteindre ces critères ou quelles étaient celles à acquérir que ce soit par la formation ou le transfert de connaissance, l'embauche ou la recherche de solutions en bordure du système (**utiliser les bordures et valoriser les marges – P11**) comme par la mise en place de partenariats.

Les réflexions et actions entreprises par les membres de l'équipe de coordination étaient donc à l'opposé du concept de « qualité empêchée » (Clot, 2015), où des critères de performance arbitraires nuisent à la réalisation d'une activité cohérente avec la mission de l'organisation et des valeurs des personnes y travaillant.

6.3.2.6 Des activités et services en cohérence avec une mission forte de sens

La perte de sens au travail peut survenir par la remise en cause de l'activité de production ou de service liée à la mission même de l'organisation (Dujarier, 2015 ; Taskin et Dietrich, 2016). En d'autres mots, pour que l'acte de travail ait du sens dans sa globalité, encore faut-il que l'organisation pour laquelle on l'accomplit ait aussi une mission qui a du sens pour laquelle la personne au travail.

La mission de la coopérative a évolué au fil du temps en cohérence avec les apprentissages liés à certains effets négatifs de l'apiculture urbaine. Bien que la réflexion sur l'évolution de la mission de la coopérative avait déjà été entamée depuis quelques années, la transformation de l'offre de service et les réflexions liées à cette transformation étaient toujours en cours lors du présent projet de recherche.

Certains apports de l'approche de la permaculture ont été démontrés à ce sujet dans les résultats de ce mémoire. Par exemple, la mission de la coopérative s'inscrivant déjà dans la règle d'éthique « **prendre soin de la terre** » (É1), l'**analyse par zones** était un outil de prédilection pour veiller à la cohérence des activités et services dans l'accomplissement d'une mission environnementale au cœur de l'organisation. Se centrer sur cette mission a ouvert les horizons de possibilités, comme des partenariats potentiels avec d'autres organismes ou organisations qui ont les mêmes aspirations de protection de la nature (**utiliser**

les bordures et valoriser les marges – P11). Là où la coopérative n'avait pas nécessairement l'énergie disponible (nombre de personnes travailleuses, connaissances, ressources financières, etc.), d'autres pouvaient l'avoir ou pouvaient être complémentaires à la coopérative (**intégrer au lieu de ségréguer – P8**). Plutôt que d'entrer en compétition avec la coopérative, ces solutions pouvaient permettre de réaliser cette mission ou même d'amplifier sa portée (**obtenir une production – P3**). Ces possibilités issues d'une analyse holistique (maxime « **le problème est la solution** ») amènent aussi d'autres angles de résolutions d'enjeux de gestion du travail auxquels une coopérative peut faire face.

Du côté de création de sens plus spécifiquement, le développement réfléchi de l'offre de service éducative a été fait en s'assurant que chacune des activités était en cohérence avec les valeurs de la coopérative (**analyse par zones et secteurs**). Pour les membres de l'équipe, cette recherche de cohérence avec la mission était essentielle et a été illustrée dans les résultats par l'affirmation de Zinnia qui se sentait «[...] en confiance par rapport à où se dirige l'éducation présentement à la coop. » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination, 11 janvier 2021). La coopérative dans sa démarche est un bel exemple de l'importance qu'accordent les personnes y travaillant quant à la mission, bien au-delà de la recherche de profits.

6.3.2.7 Les angles morts du sens au travail de ce mémoire

La méthodologie de recherche inductive de ce mémoire a permis de faire émerger plusieurs éléments liés à la création de sens au travail. Par contre, deux éléments ne se sont pas retrouvés dans les données analysées issues des rencontres de coordination, soit : la question de la rémunération liée à la qualité et la quantité de travail fourni (De Gaulejac, 2014) et le rôle des organisations dans l'offre même de travail offrant une certaine sécurité financière (Fauvel et Noiseux, 2020). Le cadre temporel de ma recherche ne permettait pas d'étudier ces thématiques, particulièrement avec un regard permaculturel. Or si ces sujets étaient dans l'angle mort de mon mémoire, ils ne l'étaient pas pour l'organisation. En effet, il s'agit de deux thématiques qui sont revenues à plusieurs reprises lors des discussions du comité RH et même lors des CA, mais le contexte restreint de mes observations limitait les analyses que je pouvais en faire.

Il est toutefois important de mentionner qu'il s'agit de chantiers réflexifs auxquels la coopérative souhaite s'attarder dans le futur. Par exemple, les membres du CA et du comité RH sont conscients de la nécessité d'améliorer la rémunération globale (rémunération directe, avantages sociaux, conditions de

travail) des personnes employées par la coopérative. La rémunération globale a d'ailleurs été améliorée dans les dernières années, mais de l'avis de plusieurs des administratrices et administrateurs, la coopérative a encore beaucoup de chemin à faire. Sur le rôle de l'organisation quant à la création d'emplois de qualité, les débats étaient en cours puisque la coopérative offre à la fois des postes permanents, des emplois saisonniers et des contrats pour des travailleuses et travailleurs autonomes en éducation (qui avant étaient des personnes salariées de la coopérative). Aussi, étant une coopérative de solidarité avec des membres travailleurs, les membres du comité RH et du CA s'interrogent sur la création de sens autour de la définition même de ce qu'est être un membre travailleur ou une membre travailleuse. Un comité ad hoc « gouvernance » a été créé pour réfléchir à cette question.

6.3.3 De la souffrance au travail vers le bien-être au travail

Dans la problématique, la notion de la souffrance a été amenée entre autres par les causes pouvant mener à l'épuisement au travail. Dans cette section, je reprends les causes identifiées par Christina Maslach et Michael P. Leiter (2011) pour discuter des apports de la permaculture. D'emblée, encore une fois, la rémunération insuffisante n'est pas abordée dans ce mémoire bien que cette autrice et cet auteur parlent de cet élément comme cause possible de souffrance au travail.

6.3.3.1 Penser la gestion du travail de façon intégrée pour le bien-être des gens

La charge au travail et plus précisément la perception de surcharge au travail ont été des thèmes incontournables de la démarche réflexive. Les personnes travaillant au sein de la coopérative n'ont pas de critères de performance à proprement parler à atteindre, mais les membres de l'équipe de coordination partagent toutes une volonté de réaliser au mieux la mission de la coopérative. Ajoutons à cette volonté un contexte de transition alors que la coopérative entrevoit une croissance, des contraintes budgétaires et la nature saisonnière de ses activités. Dans ce contexte, la table est mise pour voir apparaître des risques liés à l'épuisement professionnel.

L'intensification du travail (par ex. augmentation du nombre de contrats), l'augmentation du temps requis pour l'accomplir (par ex. plusieurs déplacements liés à un même contrat, bilans de fin de saison plus longs à rédiger) ainsi que la complexification du travail (par ex. projets intégrant un plus grand nombre de parties prenantes et de composantes) sont trois causes liées à l'épuisement professionnel qui ont été abordées à travers plusieurs cas et vignettes présentées dans les résultats.

Tout au long de la démarche, l'équipe a été sensibilisée à l'importance de veiller à prendre soin des personnes (**prendre soin des gens – É2**) travaillant pour la coopérative à travers chacune des décisions. Au-delà de la philosophie éthique de la permaculture, les principes de design ont aussi contribué à identifier et prévenir les risques de surcharge de travail. Grâce à l'activité du cycle annuel inspirée de l'importance en permaculture d'observer (**observer et interagir – P1**) à différents moments un site et les différentes énergies qui y circulent (**analyse par secteurs**), l'équipe a identifié les moments critiques dans l'année où la charge de travail pouvait devenir problématique. Le principe « **ne produire aucun déchet** » (**P6**) ressort fréquemment de l'analyse des vignettes dans lesquelles l'on cherchait à identifier les risques de surcharge de travail, mais aussi la perte de temps, d'énergie (physique ou mentale) ou de compétences et connaissances. De façon complémentaire, les principes « **capter et conserver l'énergie** » (**P2**) et « **utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables** » (**P5**) ont été des guides pour chercher à cibler les puits d'énergie humaine disponible dans le système. Le principe « **utiliser les bordures et valoriser les marges** » (**P11**) a mené à réfléchir à l'énergie humaine disponible en bordure du système de la coopérative (partenariats possibles, conception d'activités éducatives où l'énergie des enfants est mise à contribution, etc.).

Au final, penser la gestion du travail de façon intégrée (**intégrer au lieu de ségréger – P8**) à l'intérieur même des réflexions sur l'offre de service - et ce, dès la conception de nouvelles activités ou service - a contribué au fait de contrôler les variables d'intensité du travail, au temps du travail et à sa complexification. De la charge de travail, nous sommes passées à la redéfinition de l'offre de service pour « **prendre soin des gens** » (**É2**) œuvrant pour la coopérative.

6.3.3.2 Reprendre le contrôle sur notre travail

Dans leurs travaux, Christina Maslach et Michael P. Leiter (2011) ont identifié le manque de contrôle de l'individu sur son travail comme étant un risque lié à la souffrance au travail. La coopérative partenaire de cette recherche est un milieu de travail où il y a déjà une culture organisationnelle laissant beaucoup de place pour les personnes travailleuses dans la gestion quotidienne, dans l'organisation de leur travail et même dans la prise de décisions. Malgré cette liberté, les membres de l'équipe font face à des enjeux plus globaux qui réduisent la perception de contrôle sur leur travail. Ces éléments avaient un impact sur leur perception de surcharge de travail et sur la prise de décisions qui n'étaient pas de leur ressort.

La démarche réflexive dans laquelle l'ensemble de l'équipe de coordination a été impliquée et l'approche appliquée de la maxime « **le problème est la solution** » ont redonné un sentiment de contrôle aux participantes sur leur travail. Concrètement, en redéfinissant l'offre de service en ayant en tête leur bien-être et celui de leurs collègues, elles ont pu faire des choix limitant la charge de travail individuel et collectif en plus de prendre part aux décisions quant au développement de l'offre de service dans cette période de croissance, etc. Plutôt que de subir les changements induits par la perspective de croissance, elles se sont donné les moyens de l'orienter pour respecter leurs propres valeurs au sein de la coopérative.

6.3.3.3 La création d'une communauté bienveillante et le plaisir à travailler

L'éclatement de la communauté et l'individualisation du travail sont non seulement une cause de la perte de sens au travail (Gaulejac, 2014), mais il s'agit aussi d'un risque supplémentaire de souffrance au travail (Maslach et Leiter, 2011). Le sentiment de soutien par les pairs et par l'entourage permet de diminuer les risques psychosociaux au travail comme l'épuisement professionnel (Truchot, 2004). Par ailleurs, la perte du plaisir au travail est un autre déterminant de l'épuisement professionnel (Maslach et Leiter, 2011).

Par les témoignages des participantes lors de la rencontre *post-mortem*, on a constaté que la démarche et plus largement l'approche de la permaculture et de la maxime « le problème est la solution » ont contribué à renforcer la communauté autour du travail. Les participantes ont affirmé avoir une plus grande confiance envers leurs collègues et même envers l'organisation. On a senti, notamment par les propos de Zinnia, que cette communauté bienveillante agissait comme outil de prévention. On se soucie à la fois de notre propre santé mentale et de celles autres. On est à l'écoute des signaux précurseurs de surcharge de travail et on tente même de les prévenir dès la création de nouveaux services ou de nouvelles activités. Le soutien par les pairs se retrouve aussi dans la prise de décision. En réfléchissant collectivement aux tensions présentes, en créant le champ des possibles des solutions et en choisissant ensemble la ou les solutions à appliquer, on ne fait pas reposer le poids de celle-ci sur une seule personne. L'équipe en vient à se soutenir dans une décision plutôt que d'être en confrontation.

Enfin, bien que mon mémoire ne cherchait pas à évaluer ces variables spécifiques, les résultats indiquent un sentiment de satisfaction et de plaisir renouvelé au travail. La diminution des tensions (qui pouvaient

être conflictuelles), le sentiment d'arriver à des solutions réfléchies collectivement et la prise en compte du bien-être semblent avoir contribué à amplifier ce sentiment de plaisir au travail.

6.4 Vers des organisations régénératives ?

Je terminerai cette discussion en revenant à la question qui a motivé la réalisation de ce mémoire : l'approche de la permaculture peut-elle mener à transformer les organisations sociales en écosystèmes régénératifs adaptés aux êtres humains qui les composent ? Les organisations n'ont pas seulement la responsabilité de ne pas nuire à la santé des humains ; elles doivent contribuer à l'améliorer. Une organisation régénérative offre un cadre dans lequel les personnes peuvent s'épanouir de façon saine, au-delà du cadre professionnel. « **Prendre soin des gens** » (É2) n'est pas un indicateur à cocher une fois par année. Dans une organisation régénérative, c'est une règle qui doit faire partie de l'ADN même de chacune des décisions, de chacune des règles, politiques, pratiques, activités, services développés, etc. Les organisations de l'économie sociale doivent apprendre à accomplir à la fois leur mission sociale en plus de prendre soin des gens qui y travaillent (**partage équitable – É3**).

Si les résultats de la recherche ne peuvent garantir que l'organisation partenaire est devenue un écosystème régénératif grâce à l'approche de la permaculture, plusieurs éléments démontrent qu'il est possible de tendre vers cet idéal. Les propos des membres de l'équipe de coordination illustrent comment leur perception envers leur milieu de travail et leur équipe ont évolué positivement.

Il a été discuté que l'approche de la permaculture, dans un contexte de réflexion stratégique au sein d'une organisation mène à inclure, dès le design de l'offre de service ou des activités, la prise en compte du bien-être des humains. On a vu que les impacts peuvent arriver dès l'introduction de la règle d'éthique « **prendre soin des gens** » (É2) dans les réflexions. L'analyse démontre que l'apprentissage des bases de l'approche permaculturelle, comme la maxime « **le problème est la solution** », mais aussi des plus généralement des principes, contribue à influencer sur les façons de faire des participantes bien après la fin de la recherche. Ainsi, l'approche de la permaculture semble une voie pertinente pour transformer les organisations sociales en organisations régénératives.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire, je reviendrai sur les objectifs qui ont guidé ma recherche et en résumerai les principales contributions. Je préciserai ensuite les limites tant de la recherche que de l'approche de la permaculture et j'ouvrirai vers des réflexions et questionnements qui méritent d'être étudiés dans l'avenir.

Le but central de ce mémoire était d'explorer si l'approche de la permaculture pouvait être pertinente pour améliorer le bien-être des humains qui œuvrent dans les organisations de l'ÉS. À travers la recherche-action collaborative réalisée en partenariat avec les membres d'une coopérative de solidarité, j'ai tenté de traduire les principes de design de la permaculture dans un contexte de gestion du travail. Ensuite, je me suis questionnée à savoir si la permaculture pouvait être mobilisée dans une démarche de réflexion stratégique en gestion du travail dans le but de veiller au bien-être des humains au sein de l'organisation. Et si oui, de quelle manière. Enfin, j'ai exploré quels étaient les apports possibles de l'approche de la permaculture dans le domaine de la gestion du travail et même, s'il y a lieu, dans la gestion des organisations de l'ÉS ?

La recherche a permis de colliger plusieurs observations qui ont mené à la présentation et l'analyse de trois cas distincts et de leurs vignettes. Ces cas ont documenté différentes phases rattachées à la réflexion stratégique d'une offre de service et des effets sur la gestion du travail (cas 1. Soumission pour une offre de service d'activité pour les camps de jour), les liens entre l'approvisionnement et la perception de charge de travail (cas 2. Réserve d'énergie – les pots de miel) et la création d'une clause d'une politique salariale (cas 3. D'une clause de report de vacances au bien-être des humains). À partir de ces cas, j'ai pu réaliser une traduction des règles d'éthique et principes de design dans un contexte de gestion du travail où l'on cherche à avoir un impact positif sur le bien-être des travailleuses et travailleurs. J'ai discuté des interrelations et interactions entre les divers principes et de l'importance de porter un regard général sur l'ensemble de ces principes en cours de (re)design.

L'analyse de ces cas et surtout des apprentissages des participantes ont démontré que l'approche de la permaculture peut avoir des effets bénéfiques sur les antécédents de la souffrance au travail et sur la prise en compte du bien-être des personnes au travail. Par ailleurs, l'approche de la permaculture s'est avérée fort utile pour offrir un point de vue holistique sur des situations complexes, travailler de manière

saine avec les « tensions » existantes et en faire émerger des solutions innovantes. Ces éléments ont été observés autant à partir de l'analyse de la vignette 5.1.2 *Une démarche inspirée de la maxime « le problème est la solution »* que dans les apprentissages cités par les participantes autour de cette maxime. Enfin, les résultats de ce mémoire confirment que l'approche de la permaculture est une voie pertinente pour transformer les organisations pour qu'elles deviennent régénératives.

À la lumière de ces constats, les résultats de ce mémoire permettent d'enrichir la littérature au croisement de la permaculture et de la gestion. En s'appuyant sur des données empiriques, cette recherche fournit de nouvelles interprétations et usages possibles de l'approche de la permaculture dans un contexte de la gestion du travail. Au-delà de l'exploration de la permaculture, ces données empiriques offrent un regard pertinent et relativement peu documenté sur les enjeux liés à la gestion du travail dans les organisations de l'ÉS.

Sur le plan de la pratique, la démarche de recherche-action collaborative ancrée dans la réalité et les besoins d'une organisation amène des pistes de réflexion concrètes et transférables pour les gens qui œuvrent en ÉS. La présentation par cas et vignettes permet de vulgariser et contextualiser les divers résultats en les rendant accessibles pour des personnes hors du contexte académique. Cette recherche a, en outre, eu des retombées bénéfiques pour l'organisation partenaire et pour les individus qui y ont participé. Plusieurs outils de réflexion et de gestion ont été conçus, adaptés ou testés lors de la recherche. Ils ont rendu possible la documentation des réflexions faites par les membres de l'équipe en conservant les traces de ces réflexions et favorisant leur transfert. Certains de ces outils ont été transformés par l'équipe en outils de gestion. Ceux-ci ont continué à être utilisés par les membres de l'équipe plusieurs mois après la fin de la collecte de données. La démarche de recherche dans laquelle les membres de l'organisation étaient activement impliqués leur a permis d'acquérir une meilleure connaissance de leur écosystème interne et externe. Les participantes ont nommé des enseignements qu'elles peuvent mobiliser tant pour leur travail que dans d'autres sphères de leur vie, comme la capacité à porter un regard holistique sur une situation. Elles ont constaté l'amélioration de la communication au sein de leur équipe et ont développé un sentiment de confiance envers elles-mêmes, leurs collègues et leur organisation. Enfin, elles ont appris à mieux reconnaître l'importance de veiller à leur propre bien-être au travail.

Malgré ces contributions, cette recherche comporte des limites inhérentes dont il faut tenir compte. D'abord, cette exploration s'appuie sur une seule organisation dans une échelle temporelle relativement courte. Ces éléments amplifient le fait qu'il est difficile, à partir des données collectées, de différencier quels sont les apports mêmes de l'approche de la permaculture. En effet, ils peuvent s'entrecroiser avec les retombées liées à la démarche de recherche-action collaborative et de la création de la zone interprétative et avec les expériences réalisées par les participantes en marge de la recherche. Il est aussi ardu de distinguer quels sont, s'il y en a, les prérequis à une telle démarche. Faut-il que l'organisation ait déjà une culture organisationnelle particulière pour favoriser l'usage de la permaculture comme philosophie et méthodologie de design appliqué à la gestion ? En outre, on peut se demander si les caractéristiques innées d'une « coopérative de solidarité » jouent un rôle dans les résultats observés (par ex. le fait que ce modèle d'organisation et de gouvernance amènent d'emblée à travailler avec les tensions paradoxales générées par les besoins différents et parfois contradictoires des diverses catégories de membres) (Bouchard et Michaud, 2015 ; Michaud et Audebrand, 2019).

Du point de vue de l'application de l'approche de la permaculture dans un contexte de gestion du travail, le principal défi découle de la difficulté à trouver ou créer des outils de gestion qui permettent d'analyser une situation de façon holistique. Aussi, le risque de dérive associé à une compréhension partielle de l'approche de la permaculture est présent. L'analyse permaculturelle d'un des cas démontrait justement qu'une décision pouvait être bénéfique en fonction d'un principe de design, mais être nuisible en fonction d'autres principes ou règles d'éthiques. Il faut donc en faire un usage responsable, sans toutefois se priver de l'apprentissage dans l'action. Pour se faire, il faut toujours avoir en tête les trois règles d'éthique « **prendre soin de la nature** » (É1), « **prendre soin des gens** » (É2) et « **partager équitablement** » (É3). Ainsi, on préviendra l'utilisation de la méthodologie de design au service du système capitaliste néolibéral aux dépens de la nature et des gens.

Au-delà des limites énoncées et à la lumière des contributions présentées précédemment, plusieurs pistes de recherche et questionnements restent à investiguer. Par exemple, il serait intéressant de voir si l'approche de la permaculture peut guider les organisations de l'ÉS dans la réflexion entourant divers défis critiques en gestion du travail, dont : l'amélioration des conditions de travail, le recrutement et la rétention des travailleuses et travailleurs, les enjeux d'équité, diversité et d'inclusion, les modes de gestion participatifs, etc. Bref, s'attarder aux « détails » (**la conception, des motifs aux détails – P7**) qui n'ont pas été couverts dans ce mémoire. Il serait aussi pertinent d'explorer comment cette approche

peut être mobilisée dans des organisations de différentes formes et structures. Est-ce qu'il y a une taille optimale pour l'utilisation de cette approche ? Est-ce que certaines structures de gouvernance ou de gestion s'y prêtent mieux ? Est-ce qu'il y a des préalables à respecter pour permettre la mise en place d'une telle approche (culture organisationnelle, formations en amont, etc.) ou des freins en limitant la portée ? De plus, le « site » ciblé pour cette recherche a été l'organisation et plus particulièrement l'équipe de coordination. Il serait pertinent d'explorer l'application de la permaculture à d'autres échelles, comme celle d'équipe de travail avec des personnes qui occupent différentes fonctions au sein d'une organisation (personnes ayant un rôle de terrain, de soutien, de coordination, etc.). Je nous encourage permacultrices et permaculteurs qui s'intéressent à la permaculture au croisement de la gestion ou de l'entrepreneuriat à poursuivre ces réflexions et ces actions, d'un point de vue critique. Il ne s'agit pas de simplement d'intégrer l'approche de la permaculture dans les « sciences » de la gestion. L'approche de la permaculture a le potentiel de transformer non seulement les organisations, mais aussi notre façon de voir le monde. C'est une belle invitation pour s'affranchir du système capitaliste néolibéral et d'explorer comment les apprentissages issus de la permaculture peuvent nous y mener.

En conclusion, mon mémoire se voulait une réflexion modeste quant à la Crise qui bouleverse actuellement le monde des organisations et de la gestion du travail. Mon souhait, si vous deviez ne retenir qu'une seule chose de la lecture que vous venez de faire, c'est l'importance que nous devons collectivement accorder au bien-être des humains dans les organisations. Ces humains, a fortiori en ÉS, auront ensuite la charge de développer des organisations aptes à réaliser des missions ambitieuses pour (re)créer des écosystèmes naturels et sociaux qui seront à leur tour régénératifs.

ANNEXE A

Description résumée des règles d'éthique et principes de design de la permaculture

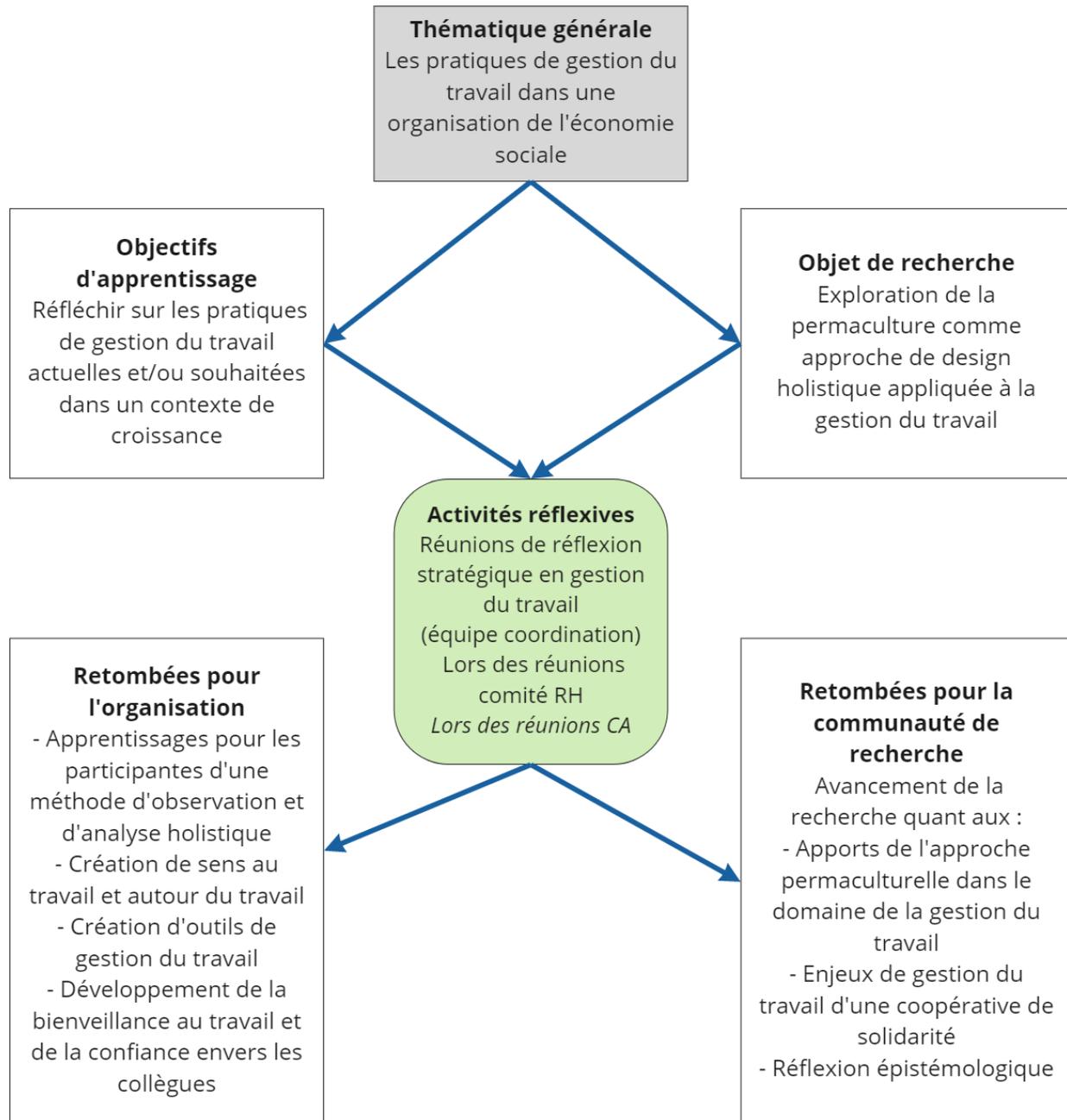
É1	Règle d'éthique Prendre soin de la Terre	« Le soin à la terre, c'est le soin à tous les êtres vivants ou non vivants : les sols, l'eau, les espèces et leur diversité, l'atmosphère, les forêts, les micro-habitats et les animaux. Cela implique que nos activités ne nuisent pas à la terre, mais la soignent et la protègent activement ; cela implique un usage frugal et éthique des ressources, ainsi qu'un gagne-pain en accord avec cette éthique, c'est-à-dire utile et bénéfique » (Mollison, 1991, p. 15).
É2	Règle d'éthique Prendre soin des gens	L'un des objectifs principaux de la permaculture est de créer des systèmes aptes à répondre aux besoins des humains d'une façon durable (sans impact négatif sur la terre et la société) (Hemenway, 2015; Macnamara, 2012). En résumé, ces besoins englobent les besoins physiques, émotionnels, sociaux, spirituels et intellectuels (Macnamara, 2012).
É3	Règle d'éthique Partage équitable	Cette règle réfère au « partage équitable des ressources naturelles et des biens. Elle invite à trouver un juste équilibre entre les besoins de chacun.e — présents et à venir et ceux des autres organismes vivants (humains, animaux, végétaux) » (Alonso et Guiochon, 2016, p.26). Cette règle d'éthique invite aussi à « fixer des limites à la consommation et à la démographie, et redistribuer les surplus » (Holmgren, 2002, p.62).
P1	Principe de design Observer et interagir	L'observation et l'interaction avec les différentes parties prenantes permettent de mieux comprendre l'écosystème dans lequel on se trouve, pour concevoir des solutions adaptées aux systèmes existants en plus de permettre la création de systèmes innovants. L'observation active se fait non seulement à partir de l'ensemble de nos 5 sens, mais aussi à partir de notre ressenti.
P2	Principe de design Capter et conserver l'énergie	« En développant des systèmes qui collectent les ressources quand elles sont abondantes, nous pouvons les utiliser en cas de besoin. » (Traduction libre, Mannen <i>et al.</i> , 2012, p.361). Un design en permaculture sociale cherche à aligner les activités le mieux possible avec les aspirations des individus et des groupes de personnes (Mannen <i>et al.</i> , 2012). L'information est aussi une forme d'énergie essentielle à prendre en compte dans les design de système humain (Holmgren, 2002).
P3	Principe de design Obtenir une production	On doit tenter de générer des retombées positives qui pourront être réinvesties dans notre système pour le rendre autosuffisant ou être partagées. Ces retombées peuvent être de différentes natures (nourriture, services, finances, apprentissages, développement d'une communauté ou de partenariats, etc.) et se retrouver à diverses échelles (individuelle, collectives, organisationnelle, sociales, etc.).
P4	Principe de design Appliquer l'auto-régulation et accepter la rétroaction	L'autorégulation amène à prendre en compte, par l'observation continue de divers signes et signaux (rétroactions), des ajustements à faire pour veiller à la durabilité de notre système.

P5	Principe de design Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	« Une ressource est dite renouvelable lorsque des processus naturels assurent son renouvellement et son remplacement dans un laps de temps raisonnable » (Holmgren, 2002, p. 230). Ce principe de design nous amène à utiliser en priorité les ressources qui sont en abondance et réduire la dépendance aux ressources non renouvelables ou rares dans notre système.
P6	Principe de design Ne produire aucun déchet	Le gaspillage produit par le processus (énergie perdue, résidus de production) ou les déchets générés par les biens une fois l'utilisation terminée sont des polluants dans le système. Dans un système humain, le gaspillage peut se traduire dans la réalisation « d'activités sans but, dans la bureaucratie ou dans les exigences qui persistent au-delà de leur utilité » (Traduction libre, Mannen <i>et al.</i> , 2012, p.364). Pour les humains, les maladies professionnelles (dont l'épuisement) et les blessures sont une forme de « déchet » que peuvent produire les organisations.
P7	Principe de design La conception, des motifs aux détails	« Si l'on se concentre sur les détails, on peut ne pas avoir une vue d'ensemble sur ce qui se passe » (Traduction libre. Macnamara, 2012, p. 22). Il faut déterminer d'abord « [...] la bonne structure d'un concept en particulier plutôt que de maîtriser tous les détails de chaque élément d'un système » (Holmgren, 2002, p.296)
P8	Principe de design Intégrer au lieu de ségréguer	Pour Bill Mollison (1991), « [l] e design, c'est la mise en relation judicieuse d'éléments entre eux » (p.17). Un écosystème diversifié et en santé est créé non pas par le nombre d'éléments qui le compose, mais bien par le nombre de connexions de qualité entre chacun de ces éléments (Hemenway, 2015). Cette intégration permet très souvent des économies d'énergie et une réduction du gaspillage.
P9	Principe de design Utiliser des solutions lentes et à petite échelle	« [l] es systèmes doivent être conçus de manière à fonctionner à l'échelle la plus petite possible tout en restant pratiques et sobres en énergie » (Holmgren, 2002, p.396). Il est pertinent de débiter par la réalisation d'objectifs réalistes qui vont nous permettre de transformer notre vision en réalité (Macnamara, 2012). On peut tester à petite échelle un design grâce à un prototype ou un projet-pilote.
P10	Principe de design Se servir de la diversité et la valoriser	Que ce soit pour dans les écosystèmes naturels ou dans ceux humains, « [l] a diversité fournit des solutions alternatives aux fonctions primordiales des écosystèmes confrontés à des changements » (Holmgren, 2002a, p. 440). Bill Mollison (1991) affirme que la diversité « renforce la stabilité et la résilience, et [que] cela prépare au changement environnemental et social » (p.15).
P11	Principe de design Utiliser les bordures et valoriser les marges	Le concept de bordure réfère aux contours (physiques ou non) d'un (éco) système. L'effet de bordure est donc la création de cette zone de transition où se côtoient les éléments de deux (éco) systèmes ou plus. Cette zone de transition est souvent riche en diversité et on peut y trouver un espace de créativité et d'innovation (Mannen <i>et al.</i> , 2012).
P12	Principe de design Utiliser le changement et y réagir, de manière créative	« Le changement est inévitable et souvent hors de notre contrôle, de notre influence et même de notre compréhension » (Traduction libre. Macnamara, 2012, p. 25). En faisant preuve d'ouverture envers les nouvelles possibilités pour le futur, « nous pouvons utiliser notre imagination pour voir nos vies et le monde comme nous le voudrions » (Traduction libre. Macnamara, 2012, p.25).

ANNEXE B

Modèle adapté de Desgagné *et al.* (2001)

Figure ANNEXE B.1 Modèle adapté de Desgagné *et al.*, 2021



(Source : autrice : adapté de Desgagné *et al.*, 2021)

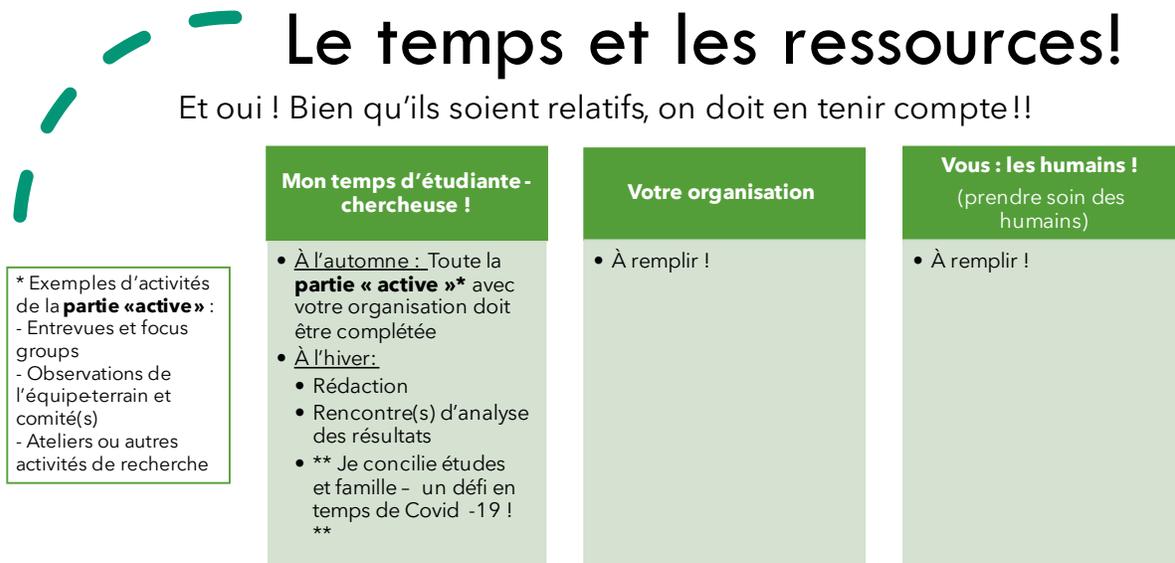
ANNEXE C

Analyses fonctionnelles – élaboration de la recherche

PREMIÈRE ANALYSE FONCTIONNELLE

Comme nous l'avons vu précédemment, l'analyse fonctionnelle est un outil intéressant en permaculture pour analyser chacun des éléments d'un écosystème et surtout d'entrevoir les relations qui peuvent être créées ou renforcées entre ces éléments.

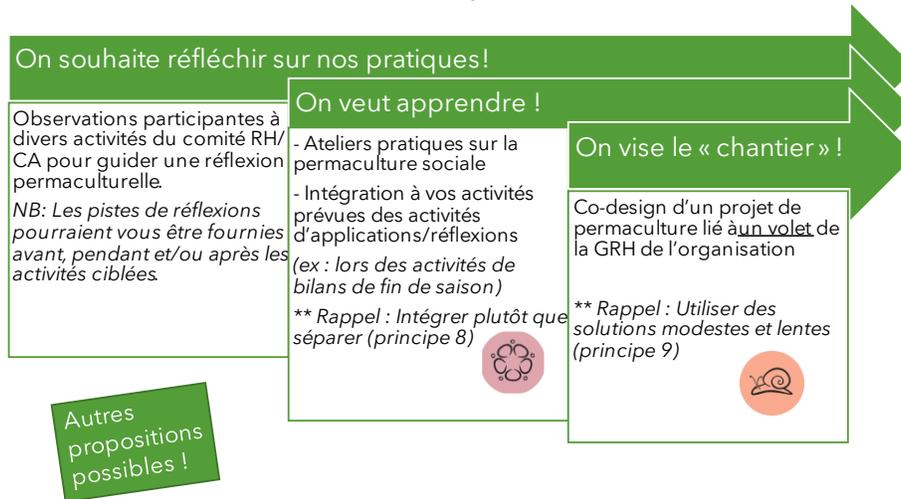
Lors de la rencontre initiale d'élaboration du projet de recherche avec le comité RH, nous nous sommes inspirés de l'analyse fonctionnelle pour définir les bases du projet de recherche. Lors de la rencontre, les membres du comité RH ont été invités à réfléchir sur les forces et caractéristiques intrinsèques des parties prenantes, plus précisément d'évaluer conjointement avec les membres du comité quels sont le temps et l'énergie disponible pour soutenir la démarche, tant pour l'organisation que pour les individus qui seraient impliqués dans la recherche. Étant moi-même une partie prenante, j'ai aussi fait cet exercice en amont.



(Source : autrice)

En outre, l'une des caractéristiques centrales d'une recherche-action est de s'appuyer sur un besoin réel des personnes praticiennes (Guay *et al.*, 2016, p. 570). C'est pour cette raison que nous avons travaillé à l'identification et l'analyse des principaux besoins de l'organisation. J'ai proposé au comité RH un continuum d'implication (voir figure suivante) pour les aider à réfléchir aux besoins de l'organisation en les transformant en objectifs en fonction du temps et de l'énergie disponibles. Ce continuum s'appuyait sur mon analyse fonctionnelle individuelle et l'ensemble des éléments proposés étaient compatibles avec mes forces (compétences, capacités, etc.), mes contraintes (temps, énergie, échéances) et mes besoins, soit de réaliser un projet compatible avec une démarche scientifique inductive et exploratoire.

Continuum de l'implication / recherche-action



(Source : autrice)

À la suite d'une discussion avec les membres du comité entourant cette analyse, nous avons convenu qu'il serait pertinent de travailler directement de pair avec l'équipe de coordination qui entreprenait justement une démarche de réflexion stratégique sur la GRH de la coopérative. De leur côté, les membres du comité RH ont manifesté l'intérêt que je réalise des observations participantes lors de leurs réunions pour guider leurs réflexions (répondant à la partie « on souhaite réfléchir sur nos pratiques !).

DEUXIÈME ANALYSE FONCTIONNELLE AVEC L'ÉQUIPE DE COORDINATION

L'exercice de l'analyse fonctionnelle a été répété de façon informelle avec les membres de l'équipe de coordination sous la forme d'une discussion sur leurs besoins, les enjeux de gestion du travail qu'elles entrevoyaient, le temps et l'énergie dont elles disposaient pour le projet. Des craintes ont été soulevées quant à la charge de travail, mais face à la situation de la coopérative, elles estimaient qu'elles avaient d'une manière ou d'une autre à entreprendre un processus de réflexion sur la GRH, alors aussi bien de profiter de cette opportunité de partenariat de recherche. Nous avons conclu que l'intégration des activités de recherche à même leurs rencontres anticipées sur la réflexion stratégique sur la GRH était la voie la plus pertinente.

ANNEXE D

Certificat d'approbation éthique

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	La permaculture appliquée à l'analyse stratégique de la gestion des ressources humaines
Nom de l'étudiant:	Mylène PINARD-L'ABBÉE
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Valérie MICHAUD

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

ANNEXE E

Avis final de conformité éthique

No. de certificat : 2021-3294

Date : 2023-06-28

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet : PRENDRE SOIN DES HUMAINS UNE ORGANISATION À LA FOIS :
EXPLORATION DE LA PERMACULTURE À TRAVERS UNE RECHERCHE-ACTION
COLLABORATIVE EN ÉCONOMIE SOCIALE
Nom de l'étudiant : Mylène Pinard-L'Abbée
Programme d'études : Maîtrise ès sces de la gestion (ress. hum. , avec mémoire)
Direction(s) de recherche : Valérie Michaud

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPÉ plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs voeux pour la suite de vos activités.



Caroline Coulombe
Professeure, Département de management
Présidente du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE F

Grille d'entretien et déroulement

À noter, il s'agit d'un entretien semi-structuré (non directif mitigé selon Daunais, 1992; « *General interview guide approach* » selon Patton, 2002). Les principaux thèmes anticipés y sont indiqués. Selon le contexte et le déroulement de l'entretien, je suivrai ou non la séquence proposée. Certaines questions ou sous-questions seront abordées ou non. Il est aussi à prévoir que celles-ci soient reformulées ou non dans le but de favoriser la compréhension de l'interviewé face à la question ou de l'interviewer face à la réponse, de mettre l'accent sur certaines dimensions saillantes, etc. Comme il s'agit d'une recherche exploratoire et inductive, il se peut que de nouveaux thèmes, liés au sujet de recherche, émergent lors des entretiens et que de nouvelles questions soient posées pour définir, cadrer et mieux comprendre ces thèmes émergents.

Sujets interviewé-e-s : membre de la direction et présidente du CA

Durée estimée de l'entretien : 60 à 90 minutes.

Grille d'entretien et déroulement

PRÉSENTATION	
Présentation d'usage	<ul style="list-style-type: none"> – Nom et mon programme d'études – Présentation du thème et du but général de l'entretien – Explication/rappel des normes d'éthique en recherche et de ma responsabilité en tant qu'étudiante chercheuse (libre consentement, confidentialité, anonymat, accès aux données, etc.) – Validation du consentement et rappel de transmettre le formulaire de consentement signé – Demande d'autorisation de l'enregistrement audio et vidéo (faire un test d'enregistrement) – Rappel à l'interviewé qu'il est toujours possible de ne pas répondre à une ou plusieurs questions ou de révoquer le consentement.
Réactions ou questions de l'interviewé-e	<ul style="list-style-type: none"> – S'informer des commentaires du participant et répondre à ses questions, s'il y a lieu.
Objectifs de l'entretien	<p>L'entretien aura pour but de m'aider à améliorer ma compréhension de l'écosystème de l'organisation et des enjeux auxquels doit faire face votre organisation.</p> <p>*** Rappel à la personne interviewée que son expérience compte pour me permettre à mieux cibler et comprendre les divers enjeux de l'organisation et de son écosystème.</p>
Déroulement	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation des grandes thématiques – Comme le temps est restreint, il se pourrait que l'on interrompe une thématique pour passer à la suivante.
Thématique #1 – Description générale de l'organisation	
<ul style="list-style-type: none"> • Renseignements factuels d'ordre général <p>Fonction(s) et rôle(s) au sein de l'organisation, nombre d'années faisant partie de l'organisation.</p> <p>Questions principales – SURVOL GÉNÉRAL DE L'ORGANISATION</p>	

- **Sur le site web de la coopérative, on y retrouve des informations qui décrivent la mission et les divers activités et services offerts par la coopérative.**
Mission : «[...] l'éducation à l'importance des pollinisateurs, la création d'habitats favorables à la biodiversité et la promotion de pratiques apicoles responsables en milieu urbain. »
Est-ce que cette mission est toujours d'actualité ?
- **Toujours sur le site web, nous y retrouvons un descriptif de plusieurs activités et services offerts par la coopérative. Est-ce qu'il y a d'autres activités ou services que l'on ne retrouve pas sur le site web ?**
 - Si oui, pouvez-vous m'en parler ?
- **Plusieurs nouveaux projets ont vu le jour dans la-les dernière(s) année(s), pouvez-vous m'en parler ?**
 - En quoi consistent-ils ?
 - Dans quel contexte ont-ils été amorcés ? (pourquoi ? comment ?)
 - Quelles sont les ressources nécessaires pour la réalisation de ces projets (ressources, temps, nombre de personnes impliquées, etc.)?
- **À votre avis, quels sont les faits marquants de la COOP des dernières années ?**
 - **Décrivez-moi, selon votre perception, quels sont les activités et services les plus névralgiques de la COOP ?**
 - Pourquoi ?
 - Niveau d'importance des activités et des services en fonction de leur rôle pour la réalisation de la mission.
 - Temps et les ressources consacrés aux différentes activités ?
- **Racontez-moi comment se déroule une année « type » à la coop**
 - Calendrier (activités et projets, embauches-départs, réunions de comité ou d'équipe, etc.)
 - Moments critiques de la saison apicole
 - Périodes très occupées vs périodes plus tranquilles

Questions principales – GRH – PORTRAIT GLOBAL (pour la DG)

- **À partir d'un organigramme (si possible), pouvez-vous me donner le portrait global de votre organisation en ce qui a trait à la main-d'œuvre ?**
Éléments à faire ressortir :
 - Nombre et statut des travailleurs-travailleuses de la COOP (permanents, à durée déterminée, saisonniers, pigistes).
 - Est-ce qu'il y a des perspectives pour les employés contractuels et saisonniers de devenir « permanent » / membres travailleur.se.s de la COOP ? Si oui, dans quelle proportion et quels sont les critères-procédures ?
 - En moyenne, quelle est l'ancienneté des travailleur.se.s de la coop ?
 - Est-ce que les employé.e.s qui sont saisonniers reviennent d'une année à l'autre ?
 - Les programmes, politiques et autres pratiques en matière de GRH.

Questions principales – GOUVERNANCE – PORTRAIT GLOBAL (pour membre du CA)

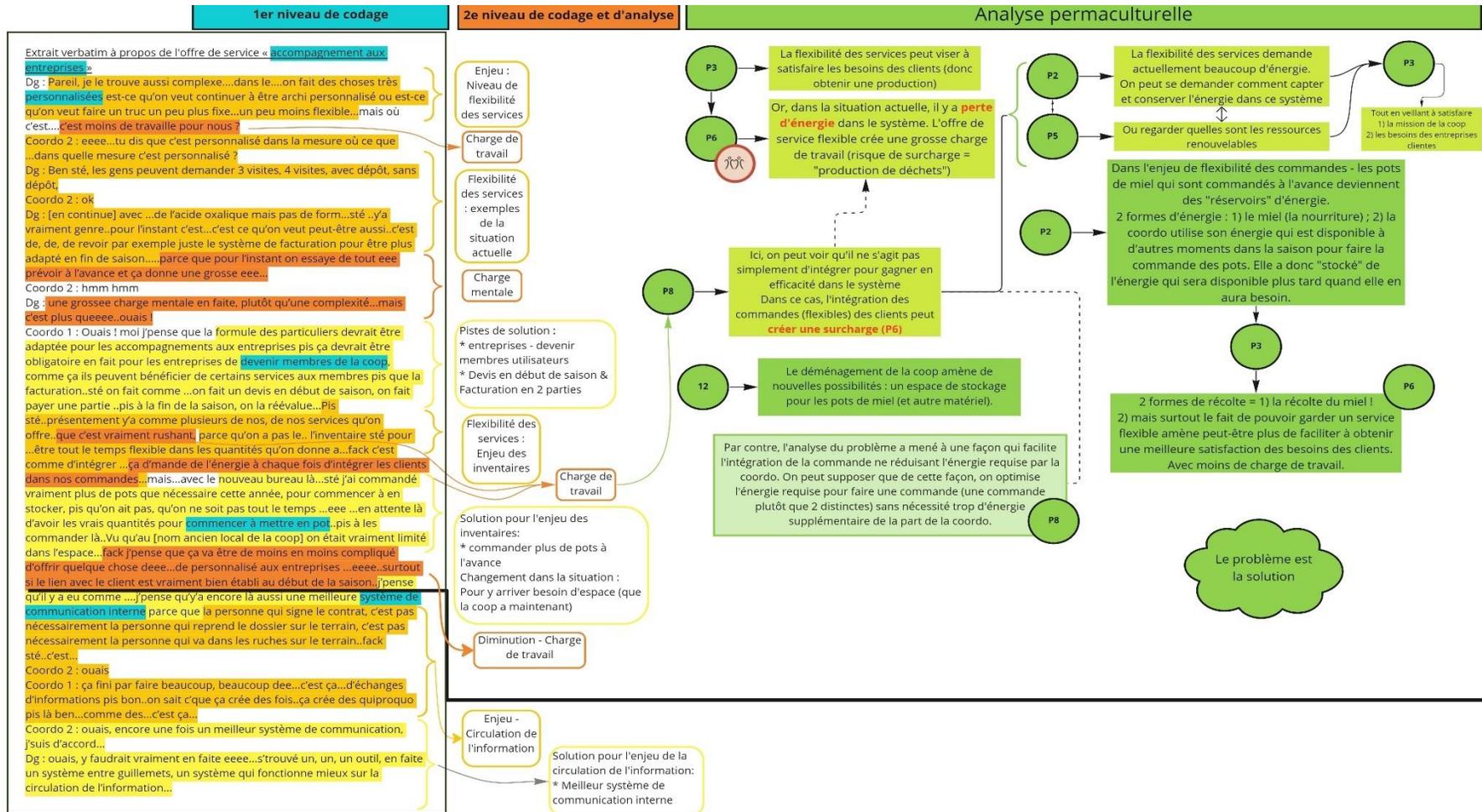
- **Pouvez-vous me dire ce que vous savez sur la mise sur pied de la coopérative?**
Éléments à faire ressortir :
 - Qu'est-ce qui a inspiré ce projet ?
 - Pourquoi a-t-on choisi de créer une COOP de solidarité ?
 - Qui était impliqué à l'origine ? (Individus, partenaires de projets, etc.)
 - Comment s'est déroulé le démarrage ? (Défis, financement, appuis au projet, etc.)
- **Pouvez-vous me décrire comment s'articule la gouvernance de la COOP ?**
 - Catégories de membres
 - Raisons d'être de ces catégories
 - La composition du CA (nombre de sièges par catégorie de membres, etc.)

<ul style="list-style-type: none"> - Comment se passe une réunion typique du CA ? (cette question est pour aider à comprendre dynamique de gouvernance de l'organisation) <ul style="list-style-type: none"> • Déroulement • Règles de fonctionnement • Ordre du jour et points discutés • Processus de prise de décision • Rôle des membres • Dynamiques et relations entre les membres
Thématique #2 – Enjeux organisationnels principaux et ceux spécifiques liés à la GRH (enjeux, les forces/opportunités, les défis et les leviers présents) – Questions pour DG et CA
Questions principales - ENJEUX – FORCES/OPPORTUNITÉS – DÉFIS – LEVIERS <ul style="list-style-type: none"> - Selon votre expérience au sein de la COOP, quelles sont les principales forces de l'organisation ? - Selon vous, quels sont les principaux enjeux et défis auxquels doit faire face votre organisation ? - De façon plus spécifique, quelles sont les principales forces de l'organisation quant à la gestion des ressources humaines ? - Selon vous, quels sont les principaux enjeux et défis en matière de GRH auxquels doit faire face votre organisation ? - Est-ce que la crise de la Covid-19 a eu des impacts sur la GRH ? Lesquels?
<u>Sous-questions d'approfondissement pour cette thématique :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous distingue des autres organisations ? • Pouvez-vous me donner des exemples concrets? • Est-ce nouveau comme phénomène ? Depuis quand ? • Face à cet enjeu, y a-t-il des leviers dont votre organisation dispose pour y faire face ? Si oui, quels sont-ils ? • Est-ce que des actions ont été tentées pour remédier à la situation ? <p>** des questions d'approfondissement sur les sujets suivants pourraient être évoqués selon les éléments soulevés en cours d'entrevues : dotation, attraction-rétention du personnel, formation, rémunération, santé-sécurité au travail, gestion de la performance, enjeux liés à la GRH en contexte de la Covid.</p>
Thématique #3 – Écosystème organisationnel externe – Questions pour DG et CA
Questions principales – ÉCOSYSTÈME EXTERNE <ul style="list-style-type: none"> - Parlez-moi des principaux partenariats de votre organisation. - Pouvez-vous me parler des liens entre votre coopérative et la communauté ? - Les bureaux de votre organisation sont dans un lieu de coworking [nom du lieu]. Pouvez-vous me parler des liens que vous entretenez avec cet écosystème (organisme propriétaire de l'espace, les autres organisations membres, la communauté qui gravite autour de cet endroit, etc.).
<u>Sous-questions d'approfondissement pour cette thématique :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nature du partenariat ou du-des lien(s)? • Évolution à travers le temps ? • Degré d'importance pour la coop ?
Question(s) émergentes(s) – Selon le temps disponible, pour approfondir certains aspects ayant émergé lors des échanges
Fin de l'entretien
<ul style="list-style-type: none"> ○ Résumé des points abordés et demande de clarifications, s'il y a lieu. ○ Clôture – dire en quoi les informations recueillies seront pertinentes pour la recherche. ○ Réactions de l'interviewé à l'expérience ○ Remerciements et suites prévues de la recherche

ANNEXE F

Extrait d'un verbatim codé et son analyse

Figure ANNEXE F Schéma de codage et d'analyse



(Source : autrice)

RÉFÉRENCES

- Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif. *Gestion 2000: management & prospective*, 31(3), 125-148.
- Akhtar, F., Lodhi, S. A. et Khan, S. S. (2014). Permaculture: an Ethical and Valued Based system for sustainable Management. *Journal of Business Strategies*, 8(2), 113-126.
- Akhtar, F., Lodhi, S. A. et Khan, S. S. (2015). Permaculture approach: linking ecological sustainability to businesses strategies. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 26(6), 795-809. <https://doi.org/10.1108/MEQ-01-2015-0001>
- Akhtar, F., Lodhi, S. A., Khan, S. S. et Sarwar, F. (2016). Incorporating permaculture and strategic management for sustainable ecological resource management. *Journal of Environmental Management*, 179, 31-37. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.04.051>
- Alonso, B. et Guiochon, C. (2016). *Permaculture humaine: des clés pour vivre la transition*. Écosociété.
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G. et Lawless, M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-8. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>
- Audebrand, L. et Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (338), 54-68. <https://doi.org/10.7202/1033873ar>
- Ayotte, V. (2022). Le « care ». Dans C. Fournier, *Notre ville permaculturelle* (p. 82-86). Fertiles Édition.
- Battilana, J. (2020). Introduction: Pour une société plus démocratique, plus juste et plus verte. Dans I. Ferreras, D. Méda et J. Battilana (dir.), *Le Manifeste Travail: démocratiser, démarchandiser, dépolluer* (p. 9-26). Éditions du Seuil.
- Bazin, Y. (2022). Liquéfier le travail ou liquider les travailleurs ? Différenciation, liquide, capitalisme de plateforme et management algorithmique. Dans A. Hussenot, É. Lanciano et P. Lorino (dir.), *Pratiques de Travail et Dynamiques Organisationnelles* (p. 35-50). Les Presses de l'Université Laval. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=6963963>
- Bonny, Y. (2017). Les recherches partenariales participatives: éléments d'analyse et de typologie. Dans A. Gillet et D.-G. Tremblay (dir.), *Les recherches partenariales et collaboratives* (p. 25-44). Presses de l'Université du Québec.
- Bouchard, M. J. (2006). De l'expérimentation A l'institutionnalisation positive: l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), 139-166. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2006.00301.x>

- Bouchard, M. J., Filho, P. C. et Zerdani, T. (2015). Social Enterprise in Quebec: Understanding Their « Institutional Footprint ». *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 6(1), 42-62. <https://doi.org/10.22230/cjnser.2015v6n1a198>
- Bouchard, M. J. et Michaud, V. (2015). La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement. Outil de gestion, objet de médiation des tensions. *Revue française de gestion*, 41(246), 143-158. <https://doi.org/10.3166/rfg.246.143-158>
- Bourgault-Côté, G. (2020, 10 octobre). La fresque de la discorde du MBAM. *Le Devoir* (Montréal), Perspectives, B4-B5.
- Bourgeois, L. (2016). Assurer la rigueur scientifique de la recherche-action. Dans I. Carignan, M.-C. Beaudry et F. Larose (dir.), *La recherche-action et la recherche-développement au service de la littératie* (p. 6-20). Éditions de l'Université de Sherbrooke. <https://doi.org/10.17118/11143/8815>
- Bourhis, A. et Chênevert, D. (2019). *À vos marques, prêts, gérez!: la GRH pour gestionnaires* (2e édition). Pearson ERPI.
- Breuzard, S. (2021). *La permaentreprise. Un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture*. Éditions Eyrolles.
- Brozovic, D. (2020). Business model based on strong sustainability: Insights from an empirical study. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 763-778. <https://doi.org/10.1002/bse.2440>
- Bryer, A. (2020). Making Organizations More Inclusive: The Work of Belonging. *Organization Studies*, 41(5), 641-660. <https://doi.org/10.1177/0170840618814576>
- Canivenc, S. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode ?* Presses des Mines.
- Clot, Y. (2015). *Le travail à coeur*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.cloty.2015.01>
- Cloutier, J., Michaud, V. et Pellerin, S. (2021). Rémunération globale en économie sociale et dans le tiers secteur : une mission compensatoire ? Dans Y. Hallée, R. Michaud et P. Jalette (dir.), *La rémunération dans tous ses états* (p. 563-598). Presses de l'Université Laval.
- Cochet, Y. (2002). Préface. Dans D. Holmgren, *Permaculture : Principes et pistes d'action pour un mode de vie soutenable* (2014^e éd., A. El Kaïm, trad., p. 8-12). Rue de l'échiquier.
- Codello-Guijarro, P. et Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 246(1), 103-109.
- Combes-Joret, M. et Lethielleux, L. (2018). L'organisation du travail: l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Dans A. Béji-Bécheur, P. Codello et P. Château-Terrisse (dir.), *GESS - Gestion des entreprises sociales et solidaires* (p. 197-211). EMS.
- Cottin-Marx, Simon. (2021). *C'est pour la bonne cause ! Les paradoxes du travail associatif*. Editions de l'Atelier/Éditions Ouvrières.

- CSMO-ÉSAC. (2018). *Les repères en économie sociale et en action communautaire. Panorama du secteur et de sa main-d'oeuvre* [Enquête nationale]. Comité sectoriel de main-d'oeuvre Économie sociale Action communautaire (CSMO-ÉSAC).
https://www.csmoesac.qc.ca/assets/medias/documents/CSMOesac_lesrepere_2018.pdf
- CSMO-ÉSAC. (2021). *LEO -L*. CSMO-ÉSAC. <https://www.csmoesac.qc.ca/pages/covid-19/leo-soutien-psychologique>
- Daunais, J.-P. (1992). L'entretien non directif. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (2e édition, p. 273-293). Presses de l'Université du Québec.
- Davister, C. (2015). La Gestion des ressources humaines. Dans S. Mertens (dir.), *La gestion des entreprises sociales : économie et objectifs sociaux dans les entreprises belges* (p. 287-366). Edipro. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=2085968>
- Defourny, J. et Nyssens, M. (2017). Mapping social enterprise models: some evidence from the « ICSEM » project. *Social Enterprise Journal*, 13(4), 318-328. <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-09-2017-0049>
- Dejours, C. (1995). *Le facteur Humain* (2e édition, 2018). Que sais-je ?
- Delannoy, E. (2016). *Permaéconomie*. Éditions Wildproject.
- Depelteau, J., Fortier, F., Hébert, G., Langlois, P. et Institut de recherche et d'informations socio-économiques. (2013). *Les organismes communautaires au Québec: financement et évolution des pratiques*. IRIS, Institut de recherche et d'informations socio-économiques. <http://iris-recherche.s3.amazonaws.com/uploads/publication/file/Communautaire-WEB-02.pdf>
- Desgagné, S., Bednarz, N., Lebus, P., Poirier, L. et Couture, C. (2001). L'approche collaborative de recherche en éducation: un rapport nouveau à établir entre recherche et formation. *Revue des sciences de l'éducation*, 27(1), 33-64. <https://doi.org/10.7202/000305ar>
- Dujarier, M.-A. (2015). Ne travailler que pour les chiffres ? Le sens du travail à l'épreuve du management contemporain. Dans A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel et S. Volkoff (dir.), *Les risques du travail: Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*.
- Dujarier, M.-A. (2017). *Le management désincarné*. La Découverte. <http://www.cairn.info/le-management-desincarne--9782707197689.htm>
- Everaere, C. (2011). Values and HRM practices in the social economy. *Revue française de gestion*, 217(8), 15-33.
- Eynaud, P. et Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Érès. <https://www.cairn.info/solidarite-et-organisation-penser-autre-gestion--9782749262314.htm>
- Fauvel, M. et Noiseux, Y. (2020). Le mouvement communautaire autonome et les conditions de travail : Entre précarité et contrôle des temps de travail. Dans D.-G. Tremblay et S. A. Soussi (dir.), *Le*

- travail à l'épreuve des nouvelles temporalités* (p. 53-80). Presses de l'Université du Québec.
<https://doi.org/10.2307/j.ctvnb7m9z>
- Ferguson, R. S. et Lovell, S. T. (2014). Permaculture for agroecology: design, movement, practice, and worldview. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 34(2), 251-274.
<https://doi.org/10.1007/s13593-013-0181-6>
- Ferreras, I. (2020). Vers l'action: Du politiquement impossible au politiquement inévitable. Dans I. Ferras, J. Battilana et D. Méda (dir.), *Le Manifeste Travail: démocratiser, démarchandiser, dépolluer* (p. 37-66). Éditions du Seuil.
- Ferreras, I., Battilana, J. et Méda, D. (2020). *Le Manifeste Travail: démocratiser, démarchandiser, dépolluer*. Éditions du Seuil.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives* (Chenelière éducation).
- Fournier, C. (2022). *Notre ville permaculturelle*. Fertiles Édition.
- Fry, T. (2009). *Design Futuring. Sustainability, ethics and new practice*. Berg.
- Gaulejac, V. de. (2009). *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Éditions du Seuil.
- Gaulejac, V. de. (2014). *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Éditions du Seuil.
- Genus, A., Iskandarova, M. et Warburton Brown, C. (2021). Institutional entrepreneurship and permaculture: A practice theory perspective. *Business Strategy and the Environment*, 30(3), 1454-1467. <https://doi.org/10.1002/bse.2708>
- Ghelfi, A. (2016). *Worlding politics : justice, commons and technoscience* [Ph.D., University of Leicester].
https://figshare.com/articles/Worlding_Politics_Justice_Commons_and_Technoscience/10170977
- Gibson-Graham, J. K. (2003). An ethics of the local. *Rethinking Marxism*, 15(1), 49-74.
<https://doi.org/10.1080/0893569032000063583>
- Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Field Observations. *Social Forces*, 36(3), 217-223.
<https://doi.org/10.2307/2573808>
- Guay, M.-H. et Prud'homme, L. (2018). La recherche-action. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : Étapes et approches* (4e revue et mise à jour, p. 235-268). Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.2307/j.ctv69sv3w.12>
- Guay, M.-H., Prud'homme, L. et Dolbec, A. (2016). La recherche-action. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (6e édition, p. 539-576). Presses de l'Université du Québec.

- Habib, B. et Fadaee, S. (2021). Permaculture: A Global Community of Practice. *Environmental Values*. <https://doi.org/10.3197/096327121X16245253346611>
- Hachey, I. (2019, 11 mars). Crise à la Fondation du Dr Julien. *La Presse* (Montréal). <https://www.lapresse.ca/actualites/201903/10/01-5217744-crise-a-la-fondation-du-dr-julien.php>
- Hahn, T. et Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456-477. <https://doi.org/10.1177/1476127020979228>
- Hemenway, T. (2015). *The permaculture city: regenerative design for urban, suburban, and town resilience*. Chelsea Green Publishing.
- Henfrey, T. (2018). Designing for resilience: permaculture as a transdisciplinary methodology in applied resilience research. *Ecology and Society*, 23(2). <https://doi.org/10.5751/ES-09916-230233>
- Holmgren, D. (2002). *Permaculture: Principes et pistes d'action pour un mode de vie soutenable* (2014^e éd., A. El Kaïm, trad.). Rue de l'échiquier.
- Holmgren, D. (s. d.). *L'essence de la Permaculture: Un résumé des concepts et principes de la permaculture tirés du livre Permaculture Principles & Pathways Beyond Sustainability de David Holmgren* (Version Française, Association Imagine Un Colibri, trad.). Holmgren Design Services. https://files.holmgren.com.au/downloads/Essence_of_Pc_FR.pdf
- Institut de la statistique du Québec. (2019). *L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2016* [En ligne]. Institut de la statistique du Québec. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie-sociale/portrait-economie-sociale-2016.pdf>
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R. et Lê, J. K. (2014). Producing persuasive findings: Demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 12(4), 274-287. <https://doi.org/10.1177/1476127014554575>
- Jaumier, S., Pasquier, V. et De Lautour, V. J. (2018). Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives: Réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP. *Revue Française de Gestion*, 44(276), 85-103. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00279>
- Lacan, A. (2021). *À la reconquête du travail durable. L'économie sociale et solidaire en pionnière*.
- Lamontagne, K. (2022, 19 novembre). Harcèlement : Autre enquête chez SOS violence conjugale. *Le Journal de Québec* (Québec), 39.
- Lapoutte, A. (2020). The problem is the solution: Can permaculture management regenerate social economy enterprises? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 479-492.
- Legault Faucher, M. (2007). Traumatisme vicariant - Quand la compassion use... *Prévention au travail*, (Été), 7-14.

- Lévesque, B. (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? *Revue interventions économiques*, 54, 3-46. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2679>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lhuillier, D. (2009). Travail, management et santé psychique. *Connexions*, 91(1), 85. <https://doi.org/10.3917/cnx.091.0085>
- Linhart, D. (2012). Une approche sociologique des nouvelles pénibilités au travail. Dans C. Courtet et M. Gollac (dir.), *Risques du travail, la santé négociée* (p. 215-231). La Découverte. <http://www.cairn.info/risques-du-travail-la-sante-negociee--9782707173089-page-215.htm>
- Loi sur l'économie sociale*. RLRQ, E-1.1.1. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1>
- Loi sur les coopératives*. RLRQ, c-67.2. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-67.2>
- Macnamara, L. (2012). *People & Permaculture*. Permanent Publications. <https://www.chelseagreen.com/product/people-permaculture/>
- Maisonasse, J., Petrella, F. et Richez-Battesti, N. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 34(1), 3-29. https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/rimhe.034.0003#xd_co_f=MjA1Y2M4OTgtNDc3Ny00MTMyLWFiODQtYjE3YWUzYzZiOTI2~
- Maisonasse, J., Petrella, F., Richez-Battesti, N. et Hirczak, M. (2020). Articuler conventions valorielle et délibérative dans les pratiques de GRH d'une coopérative : le cas de SCOP-Ti. *@GRH*, 36(3), 13-36. https://doi.org/10.3917/grh1.203.0013#xd_co_f=ZWI3M2U1ZGQtNWl4ZS00ZGU4LTkwMGMtY2Y4OGRIODEwYmZi~
- Mann, C., Parkins, J. R., Isaac, M. E. et Sherren, K. (2019). Do practitioners of holistic management exhibit systems thinking? *Ecology and Society*, 24(3). <https://doi.org/10.5751/ES-11092-240319>
- Mannen, D., Hinton, S., Kuijper, T. et Porter, T. (2012). Sustainable Organizing: A Multiparadigm Perspective of Organizational Development and Permaculture Gardening. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 355-368. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1177/1548051812442967>
- Marceau, S. et Routhier, C. (2019). *L'économie sociale au Québec – Portrait statistique 2016*. Institut de la statistique du Québec.
- Martineau, S. (2016). L'observation directe. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (6e édition, p. 315-334). Presses de l'Université du Québec.
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (2011). *Burn-out: le syndrome d'épuisement professionnel*. Arènes.

- Maximo, F. (2020). Les humains au travail ne peuvent être réduits à des « ressources ». Dans I. Ferras, J. Battilana et D. Méda (dir.), *Le Manifeste Travail: démocratiser, démarchandiser, dépolluer* (p. 149-160). Éditions du Seuil.
- Mcmanus, B. (2010). An Integral Framework for Permaculture. *Journal of Sustainable Development*, 3(3), 13. <https://doi.org/10.5539/jsd.v3n3p162>
- Méda, D. (2020). Pour (ne pas) conclure: Il est urgent de changer de voie. Dans I. Ferras, J. Battilana et D. Méda (dir.), *Le Manifeste Travail: démocratiser, démarchandiser, dépolluer* (p. 161-173). Éditions du Seuil.
- Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin, F., Radziszewski, S. et Houle, J. (2021). *Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses du milieu communautaire au Québec durant la COVID-19*. Université du Québec à Montréal. <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs4371945>
- Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin, F., Radziszewski, S., Houle, J. et Dagenais-Desmarais, V. (2020). *Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses du milieu communautaire au Québec*. Université du Québec à Montréal. <http://numerique.banq.qc.ca/>
- Meunier, S., Giroux, A. et Masson, R. (2022). *Le programme d'aide Léo et les autres mesures de soutien psychologique dans les milieux de l'économie sociale et de l'action communautaire*. Université du Québec à Montréal.
- Michaud, M. et Audebrand, L. K. (2019). Inside out, outside in: « supporting members » in multi-stakeholder cooperatives. *Management Decision*, 57(6), 1382-1398.
- Michaud, V. (2020). Recrutements à la direction d'organisations de l'économie sociale et solidaire : affichage d'une professionnalisation contextualisée. *@GRH*, 36(3), 71-95. https://doi.org/10.3917/grh1.203.0071#xd_co_f=ZWI3M2U1ZGQtNWI4ZS00ZGU4LTkwMGMtY2Y4OGRIODEwYmZi~
- Mollison, B. (1991). *Introduction à la permaculture* (2012^e éd., J.-L. Girard et M. Gasnier, trad.). Passerelle Eco.
- Ndiaye, S. (2020). La démarche de recherche partenariale : conditions et défis du partenariat université-communauté en contexte sénégalais. *SociologieS*.
- Papanek, V. J. (1970). *Design pour un monde réel. Écologie humaine et changement social*. (Traduction Française 1974, R. Louit et N. Josset, trad.). Édition Mercure de France.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V. et Land, C. (dir.). (2018). *The Routledge Companion to Alternative Organization*. Routledge.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3e édition). Newbury Park : SAGE.
- Pedgley, O. (2007). Capturing and analysing own design activity. *Design Studies*, 28(5), 463-483. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2007.02.004>

- Petrella, R. (2007). *Pour une nouvelle narration du monde*. Les Éditions Écosociété.
- Pignet, S. (2021). *Le guide de l'entrepreneur durable. S'inspirer des 12 principes de la permaculture pour créer impact positif, résilience et abondance !* Dunod. <https://www.cairn.info/le-guide-de-l-entrepreneur-durable--9782100818181-p-5.htm>
- Pinard-L'Abbée, M. et Michaud, V. (2021). *La permaculture comme approche de design appliquée à la coconstruction de connaissances : exploration méthodologique à travers une recherche partenariale en GRH* [Vidéo]. Université du Québec à Montréal, en virtuel. <https://crises.uqam.ca/activites/videos-et-baladodiffusion/colloques/>
- Pinard-L'Abbée, M. et Michaud, V. (2022a). Des organisations régénératives pour les humains qui les composent, mission impossible ? Exploration des apports de la permaculture à travers une recherche-action collaborative dans le tiers secteur. 15e congrès international de l'ISTR Société internationale pour la recherche sur le tiers secteurs. S'orienter en des temps incertains: Perspectives and contributions du tiers secteur. <https://www.istr.org/page/2022>
- Pinard-L'Abbée, M. et Michaud, V. (2022b). La permaculture comme approche de design appliquée à la coconstruction de connaissances : exploration méthodologique à travers une recherche partenariale en GRH. Dans *Actes du 6^e Colloque international du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 8-9 avril 2021* (vol. 13, p. 302-310). <https://doi.org/10.29173/cjnser571>
- Ponces Morales, N. (2022). Le leadership inclusif et la permaculture. Dans C. Fournier, *Notre ville permaculturelle* (p. 153-158). Fertiles Édition.
- Qu'est-ce que c'est Permacultrices ! ? - Épisode pionnière. (2021, juin). (n° S1E1) [Audio]. Dans *Permacultrices !* <https://open.spotify.com/episode/OJmEHWAR9NDt6n4tUm2ru8>
- Roux-Rosier, A., Azambuja, R. et Islam, G. (2018). Alternative visions: Permaculture as imaginaries of the Anthropocene: *Organization, SAGE Publications, 25(4)*, 550-572, Sage UK: London, England. <https://doi.org/10.1177/1350508418778647>
- Roy, S. N. (2016). L'étude de cas. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (6e édition, p. 195-221). Presses de l'Université du Québec.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). Chapitre 8. Échantillon(s). Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 219-260). Dunod. <http://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-page-219.htm>
- Russo, P. D. (2020). *Souffrance en milieu engagé: enquête sur des entreprises sociales*. Éditions du faubourg.
- Saba, T. et Dolan, S. L. (2021). *La gestion des ressources humaines. Pour des milieux de travail plus durables, humains et performants*. (6e édition). Éditions du renouveau pédagogique Inc. (ERPI).
- Savoie-Zajc, L. (2008). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte de données* (5e éd., p. 338-360). Presses de l'Université du Québec.

- Soares, A. (2014). Le travail dans de sombres temps: *Travailler*, n° 31(1), 31-44.
<https://doi.org/10.3917/trav.031.0031>
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2016). *Management humain* (1re édition). De Boeck Supérieur.
- Tissot, F., Jauvin, N. et Vézina, M. (2022). *Les déterminants de la détresse psychologique élevée liée au travail : résultats de l'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015* (3246). Institut national de santé publique du Québec (INSPQ).
<https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3246-determinants-detresse-psychologique-travail.pdf>
- Tremblay, D.-G. et Demers, G. (2018). Les recherches partenariales/collaboratives : Peut-on simultanément théoriser et agir? *Recherches sociographiques*, 59(1-2), 99-120.
<https://doi.org/10.7202/1051427ar>
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout : concepts, modèles, interventions*. Dunod.
- Veteto, J. R. et Lockyer, J. (2008). Environmental Anthropology Engaging Permaculture: Moving Theory and Practice Toward Sustainability. *Culture & Agriculture*, 30(1/2), 47-58.
<https://doi.org/10.1111/j.1556-486X.2008.00007.x>
- Vitari, C. et David, C. (2017). Sustainable management models: innovating through Permaculture. *The Journal of Management Development*, 36(1), 14-36.
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/JMD-10-2014-0121>
- Wright, E. O. (2017). *Utopies réelles* (V. Farnea et J. Peschanski, trad.). La Découverte.