



Exploration des impacts créés par l'introduction d'un espace de discussion sur la façon dont les gestionnaires de projets négocient leur rapport au réel du travail

par Marie-Pierre Gagné

Thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de Docteur en management de projet (DMP)

Québec, Canada

© Marie-Pierre Gagné, 2023

RÉSUMÉ

Depuis l'émergence de la gestion sous le mode projet dans plusieurs organisations, il est possible de constater que l'isolement est une réalité à laquelle les gestionnaires de projet sont confrontés (Aguilar Velasco & Wald, 2022 ; Gagné, 2015). Suivant la théorie de la psychodynamique du travail (Dejours, 1995), cette recherche exploratoire est axée sur le vécu des gestionnaires de projet et les façons dont ils peuvent se fédérer pour échanger à propos de leurs difficultés quotidiennes. Plus précisément, l'objectif de la recherche est d'explorer les impacts créés par l'introduction d'un espace de discussion sur la façon dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au réel du travail. Autrement dit, il s'agit de voir si le fait de proposer un espace de discussion aux gestionnaires de projet va leur permettre de réfléchir ensemble sur le travail, pour dénouer des impasses et répondre à des questionnements portant sur leur rôle de gestionnaire de projet.

Pour se faire, une recherche exploratoire qualitative a été menée auprès des gestionnaires de projets, appuyée par une méthodologie d'étude de cas simple encadré (Yin, 2018). La démarche se compose de trois jalons, soit la familiarisation avec le milieu, l'implantation des espaces de discussion (sessions) et la collecte de données. La collecte de données a été réalisée par de l'observation non systématique (Thietart, 2014) lors de la familiarisation et de l'observation standardisée (Thietart, 2014) lors des sessions et des entretiens semi-directifs individuels. L'interprétation des données a été effectuée à l'aide d'analyse de contenu thématique et alignée avec les concepts clés de la psychodynamique du travail (Dejours, 2008).

À l'issue de cette recherche, il est possible de constater que l'introduction de l'espace de discussion a eu des impacts pour les gestionnaires et leur organisation, notamment en ce qui a trait à la diminution de leur sentiment d'isolement. Ce bienfait est dû notamment au partage de leur réalité, leur permettant de relier les pôles Réel et Autrui du Triangle de la psychodynamique du travail (Dejours, 1995).

Cette recherche, par son approche hybride entre la psychodynamique du travail et la gestion de projets est novatrice et permet de contribuer aux connaissances sur les bienfaits et les possibilités d'implanter un espace déontique pour les gestionnaires de projet afin de faciliter la prise en charge individuelle et collective du travail.

Mots clés

#Gestionnaire de projets

#Psychodynamique du travail

#Espace déontique

#Isolement

#Gestion de projets

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	II
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
REMERCIEMENTS	VIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	5
1.1 MODE PROJET : UN DES VISAGES DU TRAVAIL	5
1.1.1 Géométrie d'un projet : structure et dynamiques	7
1.2 AVANTAGES ET PRÉOCCUPATIONS LIÉS AU MODE PROJET	12
1.2.1 Avantages en mode projet	13
1.2.2 Préoccupations et les enjeux associés au mode projet.....	14
1.2.3 Risques et les aspects négatifs spécifiquement vécus par les gestionnaires de projets	21
1.3 PROBLÉMATIQUE.....	23
1.4 OBJECTIFS DE RECHERCHE	26
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL	28
2.1 ÉCOLES DE RECHERCHE EN GESTION DE PROJETS.....	29
2.2 TRAVAILER.....	34
2.2.1 Qu'est-ce que travailler ?	34
2.2.2 Travail : source de souffrance, de santé ou de normalité.....	37
2.3 TRAVAILER AVEC AUTRUI : ÉLÉMENTS CONTRIBUTIFS ET DYNAMIQUES.....	39
2.3.1 Coordination du travail.....	43
2.3.2 Collectifs de travail	45
2.4 TRAVAIL AVEC AUTRUI ET LE MODE PROJET	56
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	60
3.1 POPULATION ET RECRUTEMENT	62
3.2 DÉMARCHE : PRÉSENTATION DES 3 JALONS.....	67
3.2.1 Jalon 1 : Familiarisation avec le milieu	68
3.2.2 Jalon 2 : Création et implantation d'un espace de discussion dans le milieu de travail	70
3.2.3 Jalon 3 : Collecte des données	72
3.3 TRAITEMENT DES DONNÉES	78
3.4 CRITÈRES DE VALIDITÉ ET DE FIABILITÉ DE LA RECHERCHE.....	79
3.4.1 Fiabilité.....	80
3.4.2 Validité du construit	81
3.4.3 Validité externe	82
3.4.4 Validité interne	83
CHAPITRE 4 RÉSULTATS	87
4.1 ESPACE DE DISCUSSION.....	88

4.1.1	<i>Fonctionnement de l'espace de discussion</i>	89
4.1.2	<i>Implantation et développement de l'espace de discussion</i>	91
4.2	CLIMAT	95
4.2.1	<i>Amorce des discussions</i>	95
4.2.2	<i>Règles de fonctionnement</i>	97
4.2.3	<i>Ambiance conviviale et participation aux discussions</i>	99
4.3	ACTIVITÉ DÉONTIQUE	101
4.3.1	<i>Activité de délibération : partage de pratiques, discussions et débats</i>	101
4.3.2	<i>Confiance et coopération</i>	117
4.4	UTILITÉ DES ESPACES DE DISCUSSION	122
4.5	RÉSUMÉ DES RÉSULTATS	126
	CHAPITRE 5 DISCUSSION	128
5.1	IMPACTS SUR LA NÉGOCIATION DU RÉEL DU TRAVAIL	129
5.2	LIMITES DE LA PARTICIPATION À L'ESPACE DE DISCUSSION SUR LES FAÇONS DE NÉGOCIER LE RÉEL DU TRAVAIL	137
5.2.1	<i>Prise en charge suffisante des différents décalages entre le travail prescrit et le travail réel en amont des sessions</i>	138
5.2.2	<i>Niveau de confiance</i>	140
5.2.3	<i>Qu'en est-il des collectifs de travail ?</i>	143
5.3	ENJEUX ET DIFFICULTÉS LIÉS À L'IMPLANTATION DE CET ESPACE	145
	CHAPITRE 6 LIMITES, APPORTS ET CONCLUSION	152
6.1	LIMITES DE LA RECHERCHE	152
6.1.1	<i>Difficulté à accéder aux décalages réels des gestionnaires de projets</i>	153
6.1.2	<i>Reproductibilité limitée des constats</i>	156
6.2	APPORTS DE LA RECHERCHE	158
6.2.1	<i>Apport principal : la réduction du sentiment d'isolement</i>	159
6.2.2	<i>Recommandations pour l'implantation des espaces de discussion dans les organisations</i>	160
6.3	CONCLUSION : LA NORMALITÉ AU CŒUR DE LA GESTION DE PROJETS	164
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	169
	CERTIFICATION ÉTHIQUE	178
	ANNEXE 1 SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTES APPELLATIONS ET DÉFINITIONS DU GESTIONNAIRE DE PROJET	179
	ANNEXE 2 GRILLE D'OBSERVATION	181
	ANNEXE 3 GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF INDIVIDUEL	184

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 LES NEUF ÉCOLES DE LA RECHERCHE EN GESTION DE PROJETS ET LEURS IDÉES CLÉS	29
TABLEAU 2 CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS ET DES GROUPES	66
TABLEAU 3 THÈMES OBSERVÉS LORS DE LA COLLECTE DE DONNÉES	87
TABLEAU 4 PRÉOCCUPATIONS AVANT ET APRÈS LES ESPACES DE DISCUSSION	115
TABLEAU 5 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS PAR GROUPE	126

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 MODÈLE DES ASPECTS NÉGATIFS DU TRAVAIL EN MODE PROJET ET DE SES CONSÉQUENCES.....	17
FIGURE 2 TRIANGLE DE SIGAUT (1991) ET TRIANGLE DE LA PDT (1995)	25
FIGURE 3 SCHÉMATISATION DES CONCEPTS CLÉS DÉFINISSANT LE MOT « TRAVAILLER »	36
FIGURE 4 TRIANGLE DE SIGAUT (1991).....	40
FIGURE 5 TYPES D'ALIÉNATION DANS LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ	41
FIGURE 6 TRIANGLE DE LA PDT (1995).....	42
FIGURE 7 SCHÉMATISATION DES CONCEPTS D'ACTIVITÉ INDIVIDUELLE ET D'ACTIVITÉ COLLECTIVE	44
FIGURE 8 ÉLÉMENTS QUI CONTRIBUENT À RELIER LES PÔLES DU TRIANGLE DE LA PDT	55
FIGURE 9 LES DIFFÉRENTS DESIGNS DE RECHERCHE D'ÉTUDE DE CAS.....	61
FIGURE 10 DÉMARCHE DE LA RECHERCHE	67
FIGURE 11 CONFIGURATION INITIALE DE LA SALLE	92
FIGURE 12 CONFIGURATION AJUSTÉE DE LA SALLE, GROUPE A.....	93
FIGURE 13 CONFIGURATION AJUSTÉE DE LA SALLE, GROUPE B.....	94
FIGURE 14 PÔLES RELIÉS AVANT L'IMPLANTATION DES ESPACES DE DISCUSSION	131
FIGURE 15 PÔLES RELIÉS APRÈS L'IMPLANTATION DES ESPACES DE DISCUSSION	133

REMERCIEMENTS



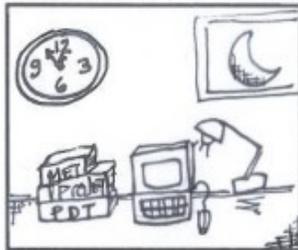
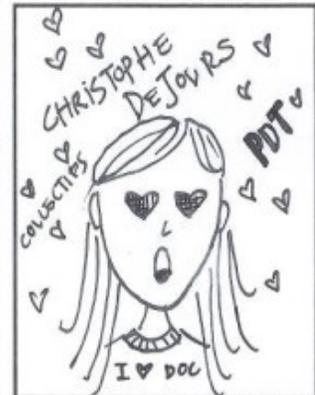
En 2014, j'ai eu envie d'un défi stimulant...



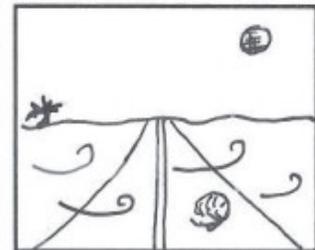
Merci maman de ton appui inconditionnel dans tous mes projets.



Durant un cours du doctorat...



Tout allait bien dans la 1ère partie... Lecture, étude, proposition.



Même si parfois je me sentais un peu seule et incomprise....



Merci Virg pour nos grandes discussions doctorales dans la mer et dans les bois.



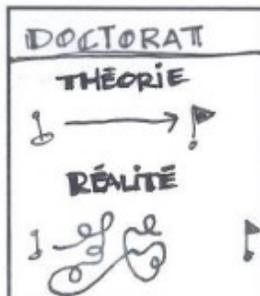
Merci Héléna pour le havre de paix pour ma rédaction.



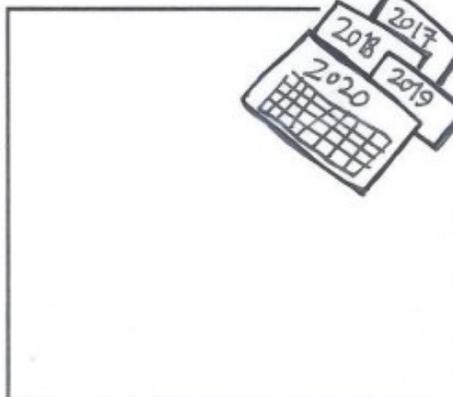
Merci GDS pour les discussions à l'aube et les encouragements.



Merci à ma patronne et mes collègues de m'avoir permis de partager mes apprentissages.



Malgré les efforts, le bout du chemin était encore bien loin!



Merci Jacinthe pour ta capacité à maintenir un juste équilibre entre rigueur et encouragements. Tu as vraiment fait la différence.

♪♪ CHAPDOULA HEART ♪♪

Merci Chapdoulamie pour ton désir de réfléchir avec moi et pour tous tes mots...et lecture de mon manuscrit!

BEN SAFE!!

Merci Mk pour ton optimisme constant et tes peps talk.

Chaque petit moment a été apprécié

Soirs et weekend de rédaction	Binette et le Mardi gras	Souper de filles HA! HA! HA!!
DÉSOLÉ E! JE FAIS MON DOC LE WEEKEND	J'AI UN PLAN B!!!	Amis de Québec ET FAMILLE!

JE COMPRENS... JE DOUTE ON DIRAIT...

Merci Lorie pour ton accueil dans ma période de doutes.

C'EST OK SI JE PARS ENCORE SH FAIRE MON DOC? PAS DE PROBLÈMES!

Merci Mathieu pour ton écoute et ta compréhension dans mes blitz.

TU UTILISES SOUVENT « CONCERNANT »?

Merci Jacques et Ti-momie pour vos corrections.

J'AI PRESQUE FINI MON DOC TORAT

Il m'arrivait parfois (souvent) de me sentir comme un vieux disque qui saute....

C'EST PRESQUE FINI! JUSTE DES PETITES CORRECTIONS!

PETITES CORRECTIONS, PETITES CORRECTIONS... ÇA FAIT 6 MOIS QUE JE FAIS DES PETITES CORRECTIONS!

DOCTORAT UQAC
EXPLORATION DES IMPACTS
...
MARIE-PIERRE GAGNE

Mais ce jour arriva enfin...

FAMILLE VOYAGE PASSE-TEMPS TRAVAIL SCOLARITÉ

Merci pour TOUS vos gestes d'appui et d'encouragement ...ils ont vraiment fait la différence dans ce beau (et long) chapitre de ma vie.

OH NON !!! IL N'Y A PLUS DE PLACE POUR UN POST-DOC Hi!Hi

2014-2022

FIN

INTRODUCTION

Le travail fait partie de notre quotidien depuis longtemps et, malgré toutes ces années d'évolution, un élément demeure constant : le rapport mitigé que l'Homme entretient avec le travail. Certains voient le travail comme une source de souffrance, de pénibilité, de peine et d'usure. D'autres en font cependant l'éloge, car pour eux, le travail peut être une source de réalisation, de fierté permettant l'ouverture des horizons et l'épanouissement. Le travail revêt également un aspect social, puisqu'il implique une contribution à un projet, à la société. Selon Linhart (2021), le travail d'aujourd'hui a un rôle social inéluctable, bien au-delà d'un rôle accessoire et périphérique, occupant une place centrale dans le quotidien. Individuellement, il permet de donner un sens, un rythme et une valeur à sa vie. Collectivement, il contribue à façonner et faire fonctionner le tissu social ainsi qu'à articuler la dynamique de la reconnaissance, nécessaire à la définition de son identité professionnelle (Dejours, 1995, 2009b ; Linhart, 2009, 2021).

Plusieurs facteurs peuvent influencer la qualité du rapport qu'entretient chaque individu au travail. Parmi ces éléments, les différents modes d'organisation du travail sont incontournables. En effet, au fil des ans, les façons d'organiser et d'encadrer le travail se sont grandement transformées. Parmi les changements marquants, notons entre autres l'organisation du travail en mode projet qui ne cesse de croître en popularité ces dernières années (PMI, 2021). Ainsi, il est intéressant d'explorer cette

notion de rapport au travail, spécifiquement dans l'organisation du travail en mode projet.

Plus précisément, cette thèse explore les différents rapports qu'entretiennent les gestionnaires de projet avec la réalité de leur travail. À cet égard, les observations réalisées dans le cadre d'un séjour organisationnel ainsi que les constats issus de la littérature ont mis de l'avant la solitude décisionnelle que vivent les gestionnaires de projets dans leur rôle. Ainsi, la nécessité d'introduire un espace de réflexion, dont l'importance n'est plus à démontrer, notamment dans les travaux de Dejours (1995) en psychodynamique du travail, s'avère pertinente afin de vérifier si les espaces de discussions ont un impact sur la façon dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au Réel du travail.

Le premier chapitre de cette thèse définit le contexte dans lequel s'inscrit le projet de recherche. S'appuyant sur une analyse de la littérature, les enjeux propres à l'organisation du travail en mode projet seront présentés. Ensuite, les ancrages et les caractéristiques générales du travail en mode projet y sont abordés. Puis, les rapprochements seront effectués entre l'organisation du travail en mode projet et les avantages pour l'organisation et les travailleurs impliqués. Une section sera réservée aux différents constats effectués lors de l'analyse de la littérature concernant plus spécifiquement les difficultés et les risques encourus par les intervenants de l'équipe de projet lorsqu'ils y sont impliqués. Finalement, la problématique, alimentée par des observations effectuées lors d'un séjour organisationnel (Gagné, 2015) ainsi que par

les constats de l'analyse de la littérature, sera présentée. Ancrés dans ce contexte et la problématique, les objectifs de la recherche seront formulés.

Le deuxième chapitre aborde plus en détail le cadre conceptuel retenu pour la recherche ; y seront explorés d'abord les différentes écoles en management de projet (Turner et al., 2013; Silvius, 2017), puis la structure et la façon dont s'articule un projet. Ensuite seront abordés les notions de travail et les concepts reliés au travail avec autrui, tels que présentés essentiellement par les approches de l'ergonomie du travail (Leplat & Cuny, 1984 ; Caroly, 2010) et de la psychodynamique du travail (PDT) (Dejours, 1995). Ces notions permettront de cibler les différents cadres et concepts phares qui serviront de référence tout au long de cette thèse.

Le troisième chapitre présente les éléments méthodologiques de cette recherche. Tout d'abord, la posture épistémologique et le paradigme de recherche seront précisés ainsi que la perspective méthodologique retenue. Ensuite, la démarche méthodologique précise la méthode de sélection de l'échantillon, de la collecte de données et du traitement de celles-ci. Finalement, le chapitre se conclut avec les critères de validité et de fiabilité de la recherche.

Dans le quatrième chapitre, les résultats issus des observations effectuées lors des espaces de discussion formalisés et issus des éléments abordés lors des entretiens semi-directifs individuels sont rassemblés en fonction des thèmes piliers du cadre conceptuel.

Le cinquième chapitre présente une discussion qui tisse des liens entre les résultats et le cadre conceptuel afin de répondre aux différents objectifs de la recherche. Ainsi, il sera possible d'articuler et de mettre en perspective les résultats afin de les lier avec l'objectif principal de cette recherche qui consiste à explorer l'impact de l'introduction d'un espace de discussion formalisé sur les façons dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au Réel du travail. Chaque sous-objectif sera également abordé de manière à les lier aux différents résultats préalablement décrits. Puis, les différentes limites de la recherche seront traitées ; d'abord celles concernant les impacts sur les façons de négocier le Réel du travail ainsi que des pistes d'explications de ces limites, puis les enjeux et les difficultés liés à l'implantation d'un tel espace dans les organisations. Enfin, les limites méthodologiques de la recherche et des propositions afin de pallier ces limites seront présentées.

Finalement, le sixième chapitre conclut non seulement avec les différentes retombées et les apports de cette recherche pour les gestionnaires de projets et les organisations en mode projet, mais également avec les retombées quant à l'avancement des connaissances en management de projet.

CHAPITRE 1

CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

1.1 MODE PROJET : UN DES VISAGES DU TRAVAIL

Le travail s'aborde et se structure de plusieurs manières. Notamment, il peut s'organiser différemment en fonction de l'environnement, des besoins des entreprises ou des travailleurs, des ressources disponibles et de la vision des gestionnaires. À titre d'exemple, dans l'organisation scientifique du travail (OST), popularisée par Taylor (1903, 1911) et issue du courant classique en management (Linhart, 2021), le travail est structuré selon une logique qui a pour fondement la parcellisation des tâches et la spécialisation des employés afin de gagner en productivité. Chaque tâche est scrupuleusement analysée, calculée, optimisée afin de trouver la meilleure façon de faire (*One best way*). Presque à son opposé, l'école de la contingence propose plutôt des manières de faire qui s'adapte en fonction des situations (Landrieux-Kartochian, 2013). Entre ces modèles, une panoplie de types d'organisation du travail nuance la structuration du travail.

Puisque cette thèse s'inscrit dans un contexte d'organisation du travail en mode projet, quelques précisions s'imposent. L'organisation en mode projet, et par le fait même le management de projet, fait partie de ces modes d'organisation du travail qui gagne en popularité depuis les dernières années (PMI, 2021). Malgré le fait que les projets soient présents depuis des milliers d'années, pensons entre autres à la construction des pyramides ou même à l'accomplissement de grandes constructions de bâtiments religieux, ce n'est qu'au milieu du 20^e siècle qu'ils se structurent plus explicitement et que le travail en mode projet

se formalise (Garel, 2011). Jusqu'au milieu des années 80, l'intérêt pour ce type d'organisation du travail s'est limité aux projets d'ingénierie, de construction, de défense ou de technologie d'information (Turner et al., 2013). À ce moment-là, les projets étaient plutôt vus comme une compétence technique complémentaire aux disciplines précédemment énumérées, comme l'ingénierie.

Au tournant du 21^e siècle, les projets continuent leur croissance, se rationalisent et s'officialisent dans les pratiques organisationnelles. En plus des organisations mentionnées précédemment, qui se structurent et adoptent le mode projets depuis des années (ingénierie, construction, technologie de l'information), d'autres intègrent ce mode d'organisation à leurs pratiques, que ce soit pour des projets stratégiques, opérationnels ou de développement. Notons entre autres des centres de santé, des écoles, des entreprises en démarrage. D'ailleurs, cette migration des structures organisationnelles traditionnelles vers une structure en mode projet est de plus en plus présente. C'est ce que Midler (1995) a décrit comme étant la « projectification ». Elle désigne le processus d'intégration formel des projets dans un mode d'organisation plutôt que d'utiliser le projet comme un événement ponctuel (Maylor & Turkulainen, 2019 ; Midler, 1995). Ce faisant, des outils, des méthodes, des rôles et des modèles émergent et sont standardisés (Bredillet, 2008 ; Garel, 2013 ; Lock, 2007 ; Morris et al., 2012 ; Turner et al., 2013). L'amélioration des technologies n'est pas étrangère à cet essor, rendant accessibles les outils de gestion de projets, facilitant ainsi la planification, les communications et la collaboration entre les membres des équipes de projet (Morris et al., 2012).

Cet essor et cette démocratisation de la structure par projet dans différents domaines, par exemple en santé, en éducation ou en économie, incitent à explorer dans les prochaines sections d'abord en quoi consistent un projet, sa structure et ses acteurs. Puis, seront abordées les raisons pour lesquelles ce type de structure du travail est attrayant ainsi que les enjeux et défis en lien avec ce mode d'organisation du travail.

1.1.1 Géométrie d'un projet : structure et dynamiques

Utilisé pour répondre à des objectifs spécifiques et ponctuels en lien avec les différentes préoccupations des organisations, un projet est un effort temporaire qui a pour but de créer un produit, un service ou un résultat unique (Afitep, 2010 ; Gidel & Zonghero, 2020 ; PMI, 2021). D'envergure variée, le projet est composé d'un ensemble d'activités non répétitives qui doivent être réalisées en respectant certaines contraintes telles que le temps alloué, la qualité demandée et le budget disponible (Gidel & Zonghero, 2020; Hunt & Project Management Institute, 2018). Sa nature temporaire implique donc un commencement et une fin déterminés (PMI, 2021), ce qui le distingue des opérations normales qui se définissent plutôt comme « l'exécution continue d'activités produisant le même produit ou procurant un service répétitif » (PMI, 2013, p. 12). Ces opérations normales sont alors constituées d'activités plutôt permanentes, stables et encadrées tandis que celles des projets sont davantage évolutives et temporaires (Garel, 2011). Certaines entreprises utilisent également les projets en tant que modèle d'affaires, optant ainsi pour une composition uniquement par projets, tandis que d'autres optent pour un modèle hybride, faisant cohabiter aux opérations normales un fonctionnement par projets (Garel, 2011 ; Picq, 2011). Par conséquent, la

manière de fonctionner avec un mode par projet diffère d'une organisation à un autre. De plus, au sein de la même organisation, les projets peuvent être structurés différemment, que ce soit au niveau de la ligne hiérarchique du projet, de l'étendue et de la légitimité de l'autorité du gestionnaire de projet ou même au niveau d'implication des différents intervenants dans le projet. Ces structures sont un élément important, car elles ont un impact direct dans la capacité des équipes et des gestionnaires de projets à faire face aux différents événements en lien avec la réalisation de leur projet. C'est pourquoi il est pertinent de présenter quatre configurations possibles que peuvent prendre les projets, soit la structure fonctionnelle, fonctionnelle matricielle, matricielle et par équipe projet.

Tout d'abord la structure de type fonctionnelle (Garel, 2011 ; Gray et al., 1990 ; Picq, 2016). Dans celle-ci, les membres de l'équipe projet restent sous l'autorité de leur responsable fonctionnel. Il n'y a pas nécessairement de gestionnaire de projet formel, chacune des étapes du projet pouvant être divisée, répartie et coordonnée par les responsables hiérarchiques des différentes fonctions impliquées. Ce type de configuration séquentiel, voire très taylorien, peut être particulièrement efficace dans certains contextes (Picq, 2016) où les tâches sont bien définies et nécessitent peu d'interdépendance pour les mener à terme.

Dans la structure fonctionnelle matricielle (Afitep, 2010 ; Garel, 2011), un gestionnaire de projet est nommé et il dispose de certaines ressources (budget, temps, moyens techniques). Les membres de l'équipe projet sont cependant sous l'autorité de leur responsable fonctionnel, limitant ainsi son autorité sur les membres de l'équipe (Picq, 2011), ce qui peut parfois complexifier la tâche du gestionnaire de projet afin de positionner le projet sans

bénéficiaire d'un pouvoir formel pour imposer un rythme ou des exigences précises (Picq, 2016).

Dans une structure matricielle (Afitap, 2010 ; Garel, 2011 ; Gray et al., 1990 ; Picq, 2011 ; PMI, 2013), un gestionnaire de projet est nommé pour assurer le suivi du projet. Il est formellement intégré dans la structure de l'organisation et il est au même niveau hiérarchique que les chefs des fonctions. Il est responsable de la définition et de la réalisation du projet. Relativement à la gestion de l'équipe, son rôle est généralement partagé avec le responsable fonctionnel (Afitap, 2010 ; Picq, 2011). Ce partage d'autorité nécessite des ajustements mutuels pour assurer le bon fonctionnement de ce type de structure (Picq, 2016).

Finalement, dans une structure en équipe projet (Afitap, 2010 ; Allard-Poesi, 2012 ; Garel, 2011 ; Gidel & Zonghero, 2020 ; Gray et al., 1990 ; Picq, 2011 ; PMI, 2021), les principaux intervenants du projet sont sortis physiquement et fonctionnellement de leurs rôles habituels et sont alors entièrement consacrés au projet. Cette équipe est encadrée par un gestionnaire de projet qui a pleine autorité sur les membres de l'équipe et sur les décisions inhérentes au projet (Afitap, 2010 ; Garel, 2011 ; Picq, 2011 ; PMI, 2013). Ce type de structure favorise généralement l'innovation et l'émergence d'une réelle dynamique d'équipe, mais requiert de mobiliser et de dédier des ressources à temps plein au projet (Picq, 2016).

Peu importe la structure de projet établie, différents intervenants sont impliqués, de près ou de loin, dans une ou plusieurs étapes du projet. Pour qu'un projet voie le jour, il doit y avoir un promoteur (ou client), qui finance, prescrit, achète, évalue, réoriente et qui peut même arrêter le projet (Garel, 2011 ; Gidel & Zonghero, 2020). Les membres de l'équipe, pour leur

part, s'occupent de la réalisation de celui-ci ; ils sont issus de différentes professions telles qu'ingénieur, informaticien, comptable ou peuvent être sélectionnés pour assurer différents rôles en fonction des besoins du projet (par exemple, effectuer le suivi des coûts, coordonner les travaux, participer aux rencontres techniques). Certains évoluent dans l'organisation et ils sont partiellement ou entièrement dédiés au projet (Garel, 2011), alors que d'autres proviennent de l'externe de l'organisation et sont embauchés contractuellement pour effectuer le projet en partie ou en totalité. Leur nombre fluctue au fil du projet en fonction des besoins.

Il y a également d'autres intervenants qui contribuent au projet et qui, sans nécessairement faire partie de l'équipe de projet, peuvent en influencer le fonctionnement (Garel, 2011). Ces intervenants qui gravitent en périphérie du projet sont communément appelés les parties prenantes (Garel, 2011 ; Hunt & Project Management Institute, 2018) : ils peuvent par exemple être issus de l'équipe d'un bailleur de fonds, d'un groupe environnemental, d'un fournisseur, du gouvernement ou d'un regroupement de citoyens.

Finalement, dans chaque projet, et peu importe sa structure, il y a généralement la présence d'un gestionnaire de projet qui le pilote et qui le gère. Dans la littérature, ce rôle porte plusieurs appellations telles que chef de projet, gestionnaire de projet, manager de projet, coordonnateur de projet (Annexe 1). Le terme chargé de projet est quant à lui très peu cité dans les articles scientifiques et les ouvrages de référence consultés, mais au Québec il est largement utilisé pour les offres d'emplois et par le fait même comme titre de poste dans différentes organisations. Dans la présente thèse, le terme gestionnaire de projet sera utilisé afin de représenter la personne désignée « par la direction de l'organisme (client ou

réalisateur) pour diriger, organiser, planifier et mener à bien le projet ou la partie de projet dont cet organisme est chargé, en tenant compte des contraintes qui lui sont imposées » (Afitap, 2010, p. 227).

Au-delà des activités génériques énumérées ci-dessus, le gestionnaire de projet a un rôle central dans le déroulement du projet. « Simultanément confronté aux exigences du client, aux pressions de sa hiérarchie, aux réticences des directions de professions, aux interrogations des membres de son équipe, il est au cœur de multiples contradictions et c'est vers lui que convergent les tensions issues de la diversité des acteurs concernés » (Picq, 2016, p. 128).

Le gestionnaire de projet doit donc constamment jongler avec ces multiples demandes et exigences provenant de différents intervenants (Storm et al., 2019), afin de répondre à l'objectif premier qui est de mener à terme et avec succès le projet dont il est responsable.

Malgré la tentative de simplifier et de généraliser les différents aspects des projets, il n'en demeure pas moins que chacun est unique. Les rôles, la composition des équipes de projet de même que l'importance et le pouvoir d'influence de chacun des intervenants vont varier en fonction notamment de la nature du projet, de la structure qui sera mise en place ainsi que des enjeux et du contexte dans lequel évolue le projet.

L'approche de gestion de projet utilisée va également avoir un impact sur la géométrie des projets. Par exemple, dans une approche de type *Waterfall* (PMI, 2021), le projet respecte une séquence d'étapes de gestion de projet qui est plutôt linéaire, tandis que dans une

approche agile, les étapes sont plutôt itératives (Hunt & Project Management Institute, 2018). Ces différences d'approche vont influencer, par exemple, le rôle et l'implication des parties prenantes dans le projet et les modes de fonctionnement de l'équipe de projet (Hunt & Project Management Institute, 2018). Si dans une approche *Waterfall* le promoteur est requis au début pour l'analyse du besoin et pour certains suivis d'avancement, le promoteur d'un projet agile est quant à lui sollicité et impliqué de manière beaucoup plus régulière (Hunt & Project Management Institute, 2018). Entre ces deux pôles, une panoplie d'approches hybrides sont possibles.

1.2 AVANTAGES ET PRÉOCCUPATIONS LIÉS AU MODE PROJET

La géométrie d'un projet et les différents rôles présentés dans la précédente section permettent de comprendre les bases structurelles des projets. Cependant, l'essor de ce mode d'organisation dans les dernières années n'est sûrement pas sans raison et sans risques pour ceux qui font partie des projets. Une analyse de la littérature a permis d'explorer en quoi le mode projet est attrayant pour l'organisation et ceux qui s'y impliquent. Avec l'optique que le travailleur est au cœur des projets, cette analyse de la littérature porte une attention particulière aux enjeux et défis humains en lien avec ce mode d'organisation du travail.

1.2.1 Avantages en mode projet

Le mode projet procure certains avantages au niveau organisationnel. Dans le contexte actuel du travail où tout évolue rapidement et où les demandes des clients sont de plus en plus complexes, diversifiées et nécessitant souvent des livraisons dans de courts délais, ce mode d'organisation flexible, ponctuel et axé sur des objectifs est très attrayant pour certains types d'organisation, car il crée de la valeur (PMI, 2021). En mettant l'emphase sur un mandat précis et circonscrit dans le temps avec une équipe choisie en fonction de besoins spécifiques, le mode projet permet ainsi de prendre de la vitesse dans l'exécution du mandat afin de rester compétitif et d'innover plus facilement (Garel, 2011 ; PMI, 2021). Il permet également de conserver une position ouverte à l'anticipation, à la remise en cause, à l'adaptation et au changement, contrairement à un type plus traditionnel d'organisation du travail qui s'appuie sur des méthodes de travail existantes, éprouvées, mais souvent moins agiles (Picq, 2016). Finalement, le mode projet, en regroupant et faisant travailler ensemble des intervenants de différentes provenances et expertises, favorise la transversalité des compétences et le développement de compétences collectives au sein de l'entreprise (Picq, 2016), lesquelles se révèlent bénéfiques pour la croissance et la distinction de celle-ci (Wenger, 2005).

Les individus peuvent également être attirés par le mode projet, car il rompt avec la routine, est unique et est reconnu comme un lieu d'engagement fort (Asquin et al., 2007 ; Zannad, 2009). Être dans une équipe de projet peut aussi être propice à une implication active et une promesse d'autonomie, puisque le projet situe « chaque individu au carrefour de plusieurs centres d'intérêt, les amenant à prendre des initiatives plus grandes que dans une organisation hiérarchique taylorienne » (Zannad, 2009, p. 51). Le rythme et la diversité des

projets peuvent être des incitatifs à s'impliquer dans ceux-ci et être notamment une source de motivation, puisqu'ils permettent de lutter contre le conservatisme et l'inertie présents dans certaines professions. Les possibilités de développement et de la mise à contribution des compétences individuelles sont également un des éléments attractifs des projets (Picq, 2016). Finalement, par leur nature unique, diversifiée et par les stimulants intellectuels qu'ils peuvent offrir (Lindgren & Packendorff, 2003), les projets peuvent contribuer au développement et à l'enrichissement personnel par la collaboration et le contact direct avec des professionnels de différentes professions (Zannad, 2009). Pour les gestionnaires, les projets sont également une façon d'exercer leur leadership afin d'atteindre des résultats tangibles, de mobiliser une équipe, de se mettre au défi, et ce, avec une certaine liberté (Storm et al., 2019).

1.2.2 Préoccupations et les enjeux associés au mode projet

Au-delà des avantages du mode projet, il est intéressant de voir l'ampleur et la variété des préoccupations et enjeux, tant techniques qu'humains, inhérents à ce type d'organisation. Depuis nombre d'années et avec une proportion grandissante, des chercheurs se sont intéressés à ces éléments concernant spécifiquement le management de projet (Drouin et al., 2013 ; Morris et al., 2012 ; Söderlund, 2011). Les prochaines lignes survolent ces différentes préoccupations.

Avant les années 80, la littérature sur le management de projets portait principalement sur les manières d'améliorer les outils et de planifier les projets (Kwak & Anbari, 2009 ; Morris, 2012). Au fil des ans, les préoccupations se diversifient et d'autres disciplines telles que

l'économie, la psychologie et les sciences politiques proposent un regard nouveau (Gerald et al., 2020), d'où l'émergence graduelle des différentes écoles de pensée. Plutôt que de s'intéresser uniquement à la gestion d'un projet et aux critères de succès et d'échec, de nouveaux questionnements s'ajoutent: d'abord le comportement et l'évolution d'un projet (école du comportement), ensuite la manière de gérer un projet (école de la gouvernance), enfin la gestion des relations entre les différentes parties prenantes (Söderlund, 2011 ; Turner et al., 2012). Ces questionnements font alors évoluer le management de projet en ouvrant sur des problématiques jusque-là inexplorées ou peu abordées en dehors des points de vue habituels. D'ailleurs, plusieurs auteurs proposent des revues de littérature couvrant un peu plus de 70 ans de publications portant sur l'évolution des thèmes publiés en management de projet : 1950-2000 (Kwak & Anbari, 2009), 2000-2015 (Padalkar & Gopinath, 2016) et 2000-2019 (Wawak & Woźniak, 2020). Cette évolution et cette fluctuation des thèmes traités mettent également en évidence l'émergence de certains aspects. Par exemple, jusqu'à l'année 2000 (Kwak & Anbari, 2009), l'intérêt pour l'organisation et la gestion des ressources afin de maximiser les profits, minimiser les coûts et supporter les stratégies organisationnelles, est un des thèmes qui connaît la progression la plus marquée en nombre d'articles publiés au fil des ans (Kwak & Anbari, 2009). Le volet plus opérationnel, soit les techniques de gestion de projets au quotidien, est celui domine en représentativité dans le nombre de publications. De plus, Kwak et Anbari (2009) précisent que maints articles concernant le développement d'outils d'optimisation pour faciliter la gestion de projets sont recensés, tant pour effectuer une analyse quantitative des décisions à prendre que pour préciser la structure du calendrier de projet. Toujours selon Kwak et Anbari (2009), le thème le moins représenté dans les publications vise l'utilisation des outils d'amélioration continue dans la gestion de projets. Enfin, effectuant une entrée timide dans les années 60, le thème touchant les aspects humains

dans les projets, incluant la motivation, le leadership et la gestion de conflits au sein des projets, augmente en représentativité de manière marquée dans les années 90 (Kwak & Anbari, 2009). Entre 2000 et 2015, ces thèmes continuent d'être largement documentés (Padalkar & Gopinath, 2016), mais les tendances qui sont marquées dans la littérature entre 2015 et 2019 tendent vers la gestion des portfolios de projets, les parties prenantes, la gouvernance, la gestion de la valeur des projets et les méga-projets (Wawak & Woźniak, 2020).

Les acteurs des projets, pour leur part, vivent également de nombreux défis en lien avec ce type d'organisation du travail. À ce propos, Aguilar Velasco et Wald (2022) identifient et regroupent les principaux déterminants négatifs du mode projet, pour ensuite les lier à différentes conséquences néfastes sur le travail des acteurs de projets et leur bien-être. Pour ce faire, ils ont analysé 290 articles de différentes disciplines, afin de proposer le modèle ci-dessous (Figure 1). Ainsi, il est possible de constater que les publications s'intéressant aux difficultés spécifiques vécues par les acteurs des projets remontent au début des années 1990, mais connaissent leur apogée entre 2010 et 2022 (Aguilar Velasco & Wald, 2022).

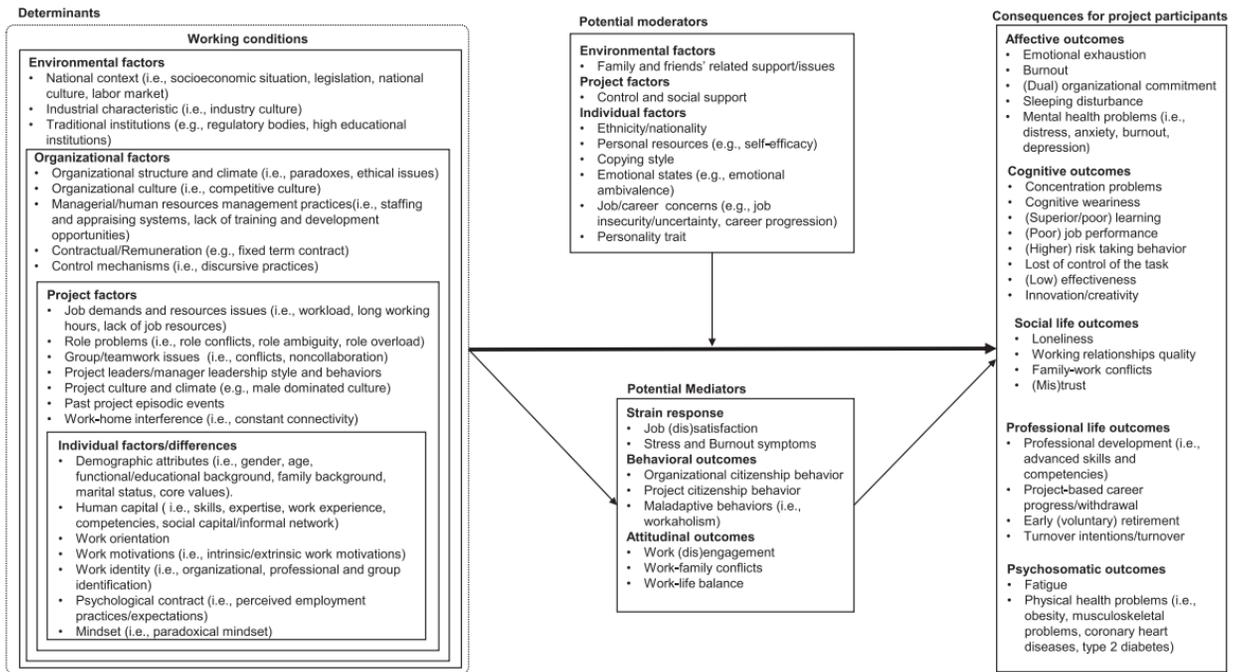


Figure 1
Modèle des aspects négatifs du travail en mode projet et de ses conséquences

Source : Aguilar Velasco et Wald (2022, p. 282)

Les travaux d'Aguilar Velasco et Wald (2022) permettent de dégager cinq grandes catégories de conséquences que peut avoir le travail en mode projet tant sur les différents participants que sur leur bien-être.

D'abord, ces auteurs précisent les conséquences affectives et psychosomatiques, telles que la fatigue, les problèmes de santé physique, les troubles du sommeil, l'épuisement, la détresse psychologique et l'anxiété. Au niveau cognitif, des problèmes liés à la concentration, à la performance, à la capacité d'être créatif ou d'innover et même à la lassitude cognitive ont été recensés par Aguilar Velasco et Wald (2022). Les conséquences sur la vie professionnelle touchent les départs hâtifs à la retraite, le changement de poste ou réorientation, la stagnation

professionnelle ou dans le développement de ses compétences. Finalement, toujours selon les travaux d'Aguilar Velasco et Wald (2022), l'aspect social n'est pas épargné, notamment par la qualité des relations professionnelles qui se dégrade, les conflits familiaux induits par le travail, le manque de confiance et la solitude.

Ces différentes conséquences ont pour source l'amalgame de plusieurs déterminants qu'Aguilar Velasco et Wald (2022) divisent en quatre niveaux. Les déterminants environnementaux concernent le contexte socio-économique, politique, institutionnel et culturel et vont influencer les autres niveaux. Ceux organisationnels comportent la structure organisationnelle, le système de dotation et de gestion des ressources humaines, les mécanismes de contrôle et la culture organisationnelle. La « projectification » (Midler, 1995), c'est-à-dire l'utilisation du mode projet comme mode d'organisation est un de ces déterminants organisationnels. Le troisième niveau de déterminants est directement en lien avec les projets et concerne les problèmes avec les autres membres de l'équipe projet ou le gestionnaire de projet, l'ambiguïté de rôle, la charge de travail élevée, les longues heures de travail ou le manque de ressources. Finalement, les facteurs individuels tels que le genre, l'âge, l'expérience, les compétences, les motivations et l'identité professionnelle complètent les déterminants.

Ces explications d'Aguilar Velasco et Wald (2022) peuvent être complétées par les constats d'Asquin et al. (2007) et de Zannad (2009). De fait, il a été possible de constater, lors de l'analyse de la littérature, que ces derniers font partie de cette minorité d'auteurs qui se sont intéressés spécifiquement aux difficultés que vivent les acteurs des projets. Bien que les projets peuvent être une source de motivation, entre autres parce qu'ils permettent de lutter contre le conservatisme et l'inertie présents dans les professions (Zannad, 2009), ils viennent

souvent avec une charge importante de stress pour les différents acteurs. Parmi les sources de stress en lien avec les projets, Asquin et al. (2007) précisent le stress lié à la résolution de problèmes, celui provoqué par les variations de rythme du projet (montée en régime, retour en arrière, temps de réflexion, passage à l'acte, bifurcation...), le stress généré par les tensions et les questions d'appartenance liées au rattachement matriciel et celui en lien avec la confrontation directe aux regards de ses pairs et à de l'évaluation permanente des contributions. À ces éléments préoccupants, s'ajoute le stress « lié à la surcharge de travail et à l'inefficience liée à la transition entre un projet et l'autre » (Zannad, 2009, p. 58). En effet, pour respecter le calendrier et les jalons d'un projet, il n'est pas rare que des intervenants, ayant à cœur l'atteinte des objectifs et se sentant imputables de sa réussite, doivent travailler au-delà du nombre d'heures régulières pour respecter les échéances (Lindgren & Packendorff, 2003). Plus un individu s'implique et s'engage dans les projets, plus il risque d'être exposé régulièrement à ces sources de stress, ce qui peut provoquer une forte pression pouvant mettre en péril sa santé physique et psychologique (Asquin et al., 2007). En cohérence avec le modèle des aspects négatifs du travail en mode projet et de ses conséquences (Figure 1), il est alors possible de constater que des déterminants organisationnels (mode d'évaluation), projets (charge de travail, rythme) et individus (appartenance) ont contribué à des conséquences négatives affectives (stress), cognitives (performance, efficacité) et psychosomatiques.

Toujours en parcourant la littérature au sujet des enjeux spécifiques au mode projet, il est possible de comprendre que l'identité professionnelle des membres d'un projet peut également être déstabilisée. Notamment, les travaux de Asquin et al. (2007) renseignent sur les équipes multidisciplinaires, souvent présentes dans les projets. De fait, les acteurs du

projet doivent régulièrement confronter leur expertise avec celle des intervenants œuvrant dans un domaine différent, ce qui risque de remettre en question leur expertise et leur savoir-faire. Ces confrontations pourraient, toujours selon Asquin et al. (2007), mener à une déstabilisation de l'identité professionnelle. Pour sa part, Zannad (2009) ajoute que les acteurs du projet peuvent également ressentir des problèmes d'appartenance autant à leur profession qu'à leur équipe de travail. Le fait d'appartenir à une profession (ex. : ingénieur dans un service) et à un ou des projets (ex. : responsable technique dans un projet) en ayant des rôles différents pourrait générer de l'ambiguïté pour le travailleur. En effet, la double appartenance (service et projet) peut faire en sorte que l'individu évolue avec deux standards de performance et qu'il doive utiliser des méthodes de travail qui peuvent varier. Il semble aussi y avoir certaines « inadéquations entre les objectifs assignés et les moyens accordés et, enfin, une incompatibilité entre les demandes provenant de leur service et celles émanant du (des) projet(s) sur le(s)quel(s) ils travaillent » (Zannad, 2009, p. 53). Au fil du temps, l'expertise de l'individu peut même être remise en question. Puisque les projets priorisent plus souvent les objectifs de coûts et de délais plutôt que le développement technique, les acteurs de projets s'éloignent souvent de la pratique quotidienne de leur métier et risquent alors de voir leurs compétences techniques devenir obsolètes (Zannad, 2009). Le risque de stagnation professionnelle en lien avec ce manque de développement technique et le manque de reconnaissance tant au sein du service d'appartenance que du projet sont d'autres éléments pointés par différentes recherches s'intéressant aux difficultés et aux préoccupations des différents acteurs des projets (Asquin et al., 2007 ; Garel, 2011 ; McKevitt et al. (2017) ; Zannad, 2009).

Pour leur part, Lindgren et Packendorff (2003) mettent en évidence dans leurs travaux l'empiètement du travail en mode projet sur l'espace personnel. En effet, il est fréquent que les heures liées au projet s'allongent après les heures dites normales de travail (soirs et fin de semaine), afin de terminer le projet à temps. Que ce soit pour coordonner le travail avec les différentes ressources ou pour faire face à des imprévus, l'effet se fait sentir sur le rythme de travail, qui devient dicté par le projet. « Le fait est que la responsabilité de l'accomplissement des objectifs incombe à l'individu et que l'individu devra donc assumer lui-même toutes les conséquences en termes d'heures de travail » (Lindgren & Packendorff, 2003, p. 21). L'acteur du projet doit donc s'ajuster à ce rythme de manière continue.

Ces difficultés peuvent toucher tous les acteurs des projets, mais qu'en est-il précisément des gestionnaires de projet : vivent-ils les mêmes difficultés ? Leur rôle pivot dans les projets a-t-il un impact sur le type de difficulté auquel ils font face ?

1.2.3 Risques et les aspects négatifs spécifiquement vécus par les gestionnaires de projets

Comme mentionné précédemment, les principaux sujets abordés dans la littérature qui concernent la réalité des gestionnaires de projets réfèrent majoritairement aux outils de gestion de projets et à certaines habiletés personnelles telles que le leadership et la gestion d'équipes de projet. La littérature abordant spécifiquement les risques et les enjeux vécus par les gestionnaires de projet est cependant moins abondante. Malgré la recension récente et exhaustive d'Aguilar Velasco et Ward (2022) portant sur les conséquences négatives du mode projet sur les acteurs projets et leur bien-être, très peu d'articles s'intéressent

spécifiquement aux vécus des gestionnaires de projets. Parmi la consultation de publications portant précisément sur les difficultés vécues par les gestionnaires de projets, il est tout de même possible de mettre de l'avant le fait que celles-ci traitent principalement des facteurs de stress et des stratégies d'adaptation, notamment abordés par Aitken et Crawford (2007), Gällstedt (2003) et Richmond et Skitmore (2006). Il est mis en lumière que les gestionnaires de projets font face à de nombreuses sources de stress telles que l'allocation des ressources, les nombreux changements de priorités au sein du projet, les nouvelles technologies ainsi que la surcharge de travail induite par les projets. Les travaux de ces auteurs précisent qu'afin de pallier cette charge de stress, les gestionnaires de projets utilisent diverses stratégies, dont le partage du vécu avec les pairs, l'évitement et le soutien social.

Parker et Skitmore (2005), pour leur part, traitent des causes des départs des gestionnaires de projets durant les projets. Ces départs surviennent plus régulièrement pendant la phase de réalisation des projets. Ils sont occasionnés non pas par une piètre performance ou l'échec du projet, mais plutôt par la stagnation du développement professionnel et personnel, des insatisfactions liées à la culture organisationnelle et de leur rôle joué dans le projet. Jugdev et al. (2018), pour leur part, exposent les déterminants inhérents au mode projet qui ont pour conséquence l'épuisement professionnel des gestionnaires de projet, et parfois leur départ temporaire ou permanent. Ces causes de départ peuvent fournir des pistes quant aux difficultés que vivent les gestionnaires de projet et qui semblent insolubles, au point de quitter leur travail. Pour Havermans et al. (2019), les principaux aspects négatifs du travail vécu par les gestionnaires de projets regroupent le stress induit par les conflits, la surcharge de travail, ainsi que les frustrations engendrées par les processus et les procédures à suivre. L'imputabilité des échecs du projet est également parfois difficile à supporter. En effet,

malgré le peu d'influence ou de moyens qu'ils ont pour prévenir certaines erreurs, ce sont les gestionnaires de projet qui sont blâmés en cas de bévues.

En somme, il est possible de constater que plus les recherches pointent spécifiquement sur les gestionnaires de projets, moins la documentation sur les risques et les aspects négatifs inhérents à leur rôle est abondante. Pourtant, ces acteurs ont une importance capitale dans la réussite des projets et c'est pour cette raison que la présente thèse s'intéresse à leur vécu.

1.3 PROBLÉMATIQUE

La problématique de cette recherche a pris racine lors d'un séjour organisationnel¹ duquel ont émergé des réflexions qui ont ensuite été approfondies par une analyse de la littérature portant spécifiquement sur la gestion de projets et combinée à une théorie issue de la psychodynamique du travail (PDT).

Tout d'abord, lors d'un séjour organisationnel (DMP9010, 2015), il a été possible d'observer plus spécifiquement le travail des gestionnaires de projets. Bien que l'objectif premier de cette activité fût de se familiariser avec un environnement fonctionnant en mode projet, la dynamique des équipes de projet a également été observée. Durant le séjour, des réflexions

¹ Activité d'apprentissage (DMP9010, Séjour organisationnel) intégrée au cursus du doctorat en gestion de projets de l'UQAC, qui avait pour objectifs d'amener l'étudiant à observer les modes de fonctionnement des projets dans un milieu pratique, mettre de l'avant des problématiques, formuler une analyse, examiner des solutions aux problèmes observés, etc. Durant ce séjour organisationnel de 6 mois effectué auprès de cinq équipes de projet œuvrant dans une multinationale située au Québec, des observations participantes et non participantes (Thiétart, 2014) ont été effectuées et les informations ont été colligées dans un journal de bord (Gagné, 2015).

ont été faites, d'une part en ce qui concerne les façons dont s'effectue l'activité en mode projet et, d'autre part, à propos des difficultés auxquelles font face les gestionnaires de projets. Lors d'échanges avec les gestionnaires de projets à propos des réalités de leur travail, ce sont souvent les difficultés techniques du projet (planification, gestion des ressources) qui étaient d'abord abordées. Les notions de stress et de pression étaient également présentes dans les discussions. Tous les propos étaient fort cohérents avec les différentes difficultés recensées dans la littérature et abordées précédemment concernant la gestion de projets. Cependant, plus les conversations se poursuivaient, plus celles-ci prenaient une tangente inattendue. Les propos, d'abord axés sur les préoccupations techniques, déviaient invariablement sur le partage d'un sentiment commun entre plusieurs gestionnaires de projet, qui peut être ici résumé sous le terme de sentiment d'isolement. De fait, ce thème était omniprésent dans tous les échanges : souvent isolés physiquement de leur équipe, seuls à porter la charge de la réussite du projet, seuls à coordonner le travail, seuls à répondre des échecs du projet, seuls pour prendre des décisions, seuls à vouloir satisfaire les exigences de toutes les parties prenantes.

Or, lors de l'analyse de la littérature, outre quelques rares auteurs (Asquin et al., 2007 ; Garel, 2011 ; Lindgren & Packendorff, 2003 ; Zannad, 2009) qui survolent les difficultés en lien avec la solitude, il a été possible de constater que ce sentiment d'isolement, si présent sur le terrain, ne semble pas être abordé de façon significative dans la littérature qui traite des difficultés des gestionnaires de projets. Aguilar Velasco et Ward (2022), dans leur récente publication, en viennent également à cette conclusion.

Ainsi, ces constats, issus des échanges réalisés avec les gestionnaires de projets durant le séjour organisationnel (Gagné, 2015) et issus de l'analyse de la littérature, furent les points de départ de cette recherche, pour explorer ce sentiment d'isolement, le cerner, le comprendre, l'analyser afin de découvrir des pistes d'actions pour se sortir de celui-ci.

N'ayant que peu de pistes de solutions dans la littérature, c'est à ce moment que les écrits présentés par Dejours (1995) ont permis de circonscrire la problématique liée à l'isolement, pour l'orienter plus spécifiquement vers les interactions du travailleur dans son rapport au travail. En effet, dans ses écrits portant sur la psychodynamique du travail, Dejours a transposé le Triangle de Sigaut (1991) originalement développé afin d'expliquer la dynamique de l'identité du travailleur et la recherche du sens. Dejours l'a adapté au contexte précis du travail et aux dynamiques qu'on y retrouve (figure 2). Les idées mises de l'avant par Dejours soutiennent théoriquement que l'exploration d'un problème lié au travail peut se faire à travers les dynamiques (ou le manque de dynamique) entre les éléments que sont le travail (Réel), la souffrance (Ego) et la reconnaissance (Autrui).

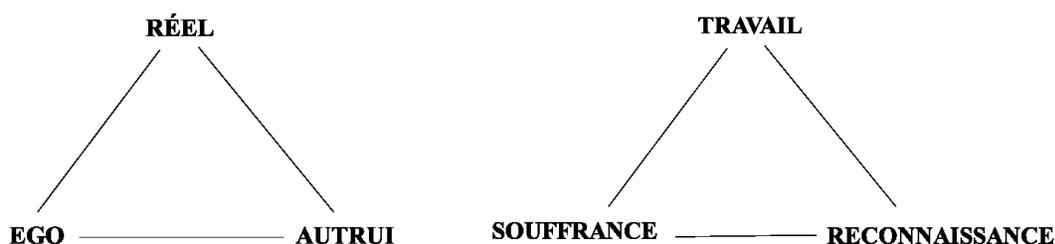


Figure 2
Triangle de Sigaut (1991) et Triangle de la PDT (1995)

Plus de précisions sur ces éléments seront présentées dans le chapitre 2. Retenons ici qu'en jumelant le sentiment d'isolement entendu lors du séjour organisationnel (Gagné, 2015), l'analyse de la littérature portant sur les différentes difficultés spécifiques au mode projet qui n'aborde que très peu ce sentiment d'isolement des gestionnaires de projets, ainsi que l'observation des dynamiques impliquées dans le rapport au travail des gestionnaires de projet, il apparaît pertinent d'explorer des pistes d'actions pour que les gestionnaires de projets puissent sortir de cet isolement.

C'est alors qu'émergent plusieurs questions ; comment peuvent se définir et s'articuler ces trois pôles dans le mode projet ? Y aurait-il des coupures dans le Triangle de la conquête de l'identité professionnelle des gestionnaires de projets ? Si oui, est-ce que le sentiment d'isolement serait une conséquence de ces coupures ? Quelles dynamiques ou pistes d'actions pourraient être empruntées pour réduire ces coupures ?

1.4 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Pour répondre à cette problématique et à ces différents questionnements, il paraît pertinent d'explorer les différentes relations qu'entretient précisément le gestionnaire de projet (Ego) avec les deux autres pôles (Autrui et Réel) afin d'observer si le sentiment d'isolement provient d'une coupure entre les différents axes. Pour y arriver, le gestionnaire de projet (Ego) doit donc être exposé à un espace où il peut librement établir certaines relations avec des collègues ayant le même métier (Autrui) et qui partagent une réalité professionnelle similaire (Réel), donc, à d'autres gestionnaires de projet.

Par conséquent, l'objectif principal de cette recherche consiste à explorer les impacts créés par l'introduction d'un espace de discussion sur les façons dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au Réel du travail.

Les sous-objectifs de la recherche, quant à eux, visent à :

1. Décrire les impacts engendrés par la participation des gestionnaires de projet à un espace de discussion portant sur la négociation individuelle et collective du Réel du travail.
2. Identifier les limites de cette participation à un espace de discussion sur les façons de négocier leur Réel du travail.
3. Identifier les enjeux et difficultés liés à l'implantation et au développement de cet espace de discussion dans une organisation en mode projet.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Afin d'explorer les différentes relations qu'entretient le gestionnaire de projet avec les autres et le travail, ou autrement dit, les liens qu'entretient Ego avec les deux autres pôles (Autrui et Réel), il est nécessaire d'avoir un cadre permettant non seulement de voir les distinctions conceptuelles, mais également d'effectuer des liens théoriques cohérents entre ces différentes notions. Ainsi, les éléments abordés dans ce chapitre, consacré à mettre en lumière le cadre conceptuel, serviront également de cadre lors de l'analyse des observations et des résultats issus de la collecte de données. Pour ce faire, puisque la façon dont sont abordés le management de projet et ses problèmes peut varier et influencer la manière dont le projet sera orienté et mené, traiter de l'isolement des gestionnaires de projet nécessite tout d'abord de choisir une posture d'analyse afin de baliser les orientations à explorer. Ensuite, le thème du travail sera approfondi. Ce dernier est fondamental dans cette recherche, puisque c'est sur cette trame de fond que toutes les interactions entre Ego et Autrui auront lieu. Il est donc pertinent de le définir, mais également d'identifier le rapport individuel qui est entretenu avec celui-ci et son importance. Enfin, les différents rapports collectifs au travail seront approfondis afin de distinguer les nuances possibles et de préciser ces aspects dans le cadre conceptuel retenu.

2.1 ÉCOLES DE RECHERCHE EN GESTION DE PROJETS

Présenté dans Turner et al. (2013) et en s'appuyant sur les travaux de Anbari, Bredillet et Söderlund, neuf écoles en gestion de projet peuvent être distinguées (Tableau 1). Une dixième à récemment été proposée par Silvius (2017), soit celle de la durabilité. Les prochaines lignes décrivent sommairement ces différentes écoles de pensée, en ordre chronologique, et mettent en lumière leurs nuances. Le choix d'une école pourra ensuite être justifié, en tenant compte des caractéristiques de celles-ci et de la compatibilité avec l'isolement des gestionnaires de projet.

Tableau 1
Les neuf écoles de la recherche en gestion de projets et leurs idées clés

School of Project Management	Key idea	Sub-schools	Came to prominence	Key variable or unit of analysis
Optimization School	Optimize project duration by mathematical processes		Late 1940s	Time
Modelling School	Use of hard and soft-systems theory to model the project	Hard systems Soft Systems	1950s Mid 1990s	Time, cost, performance, quality, risk, etc.
Governance School	Govern the project and the relationship between project participants	Contracts Temporary organization Project-based organization	1970s Mid 1990s Late 1990s	The project, its participants and governance mechanisms
Behaviour School	Manage the relationships between people on the project	OB HRM	Mid 1970s Early 2000s	People and teams working on projects
Success School	Define success and failure Identify causes		Mid 1980s	Success criteria and success factors
Decision School	Information processing through the project life cycle	Project selection Information processing	Late 1980s Late 1980s	Information on which decisions are made
Process School	Find an appropriate path to the desired outcome		Late 1980s	The project, its processes and sub-processes
Contingency School	Categorize the project type to select appropriate systems		Early 1990s	Factors that differentiate projects
Marketing School	Communicate with all stakeholders to obtain their support	Stakeholders Internal marketing Value of project management	Mid 1990s Mid 1990s Mid 2000s	Stakeholders and their commitment to the project and project management

Source : Turner et al. (2013, p.10)

La première école, celle de l'optimisation, émerge à la fin des années 40. Fortement influencée par les courants de management rationnels de la méthode scientifique et de

la recherche opérationnelle, la prémisse de cette école est de définir un ou des objectifs au projet, pour ensuite les morceler en plus petites composantes. Il s'agit ensuite de les planifier, de les exécuter et d'en faire le suivi pour obtenir un résultat optimal. Selon cette perspective, le projet est vu comme une machine qui, une fois définie et simplifiée mathématiquement, pourra performer de manière prévisible (Turner et al., 2013). Encore aujourd'hui, cette manière de concevoir les projets est très présente. Citons en exemple le *Project Management Institute* (PMI), une association professionnelle mise sur pied en 1969 permettant aux gestionnaires de projet de partager des informations et de discuter des problèmes liés aux projets. En accord avec les fondements de l'école de pensée de l'optimisation, cette association édite depuis 1996 le *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK), qui définit en détail les champs de connaissances liés à la gestion de projets et décrit les bonnes pratiques à adopter afin d'atteindre les objectifs organisationnels et l'excellence (PMBOK, 2022).

Dans un esprit de continuité avec l'école de l'optimisation, l'école de la modélisation voit le jour dans les années 50. Cependant, plutôt que d'optimiser le projet uniquement autour d'un ou deux objectifs à atteindre (tels que les coûts et les délais), cette école propose de modéliser le système projet en entier et d'inclure les interactions entre les différentes composantes (Turner et al., 2013). Cette école mobilise donc plusieurs théories afin d'offrir une vision plus complète de ce qu'est un projet. Cette modélisation systémique des projets permet de comprendre et d'anticiper les difficultés dues aux interactions des différentes composantes incluses dans ce système (Silvius, 2017).

Puis, dans les années 70, l'école de la gouvernance émerge et aborde le projet comme une entité légale et une organisation temporaire (Jacobsson et al., 2015). Le management de projet est orienté sur la relation entre les mécanismes de gouvernance du projet et de l'organisation, tout en s'intéressant également aux clients et autres parties prenantes. Ainsi, le projet devient une interface entre deux ou plusieurs entités légales. Certaines décisions sont prises en fonction de la globalité du portefeuille de projet, plutôt que basées uniquement sur la réussite ou l'échec du projet. Cette école tente d'établir un canevas logique de gouvernance des projets qui définira les rôles et supportera la prise de décision efficace (Turner et al., 2013).

C'est dans le milieu des années 70 que l'aspect des relations entre les individus et l'organisation occupe la place centrale d'une perspective de management de projet. Influencée par les écoles des relations humaines en management (Follett, 1924 ; Barnard, 1938 ; Mayo, 1933), l'école du comportement voit le jour. Le projet est abordé comme une organisation temporaire et un système social, comparativement à une entité légale, telle que le proposait l'école de la gouvernance. Ainsi, ce sont la nature et l'aménagement des interactions sociales entre l'organisation et les individus œuvrant dans les projets qui sont au centre de cette perspective (Morris, 2012 ; Söderlund, 2011). Des thèmes tels que les comportements organisationnels, la consolidation d'équipe, le leadership, la communication, les compétences collectives, l'organisation apprenante et plus récemment la gestion des ressources humaines sont au centre des réflexions et des préoccupations de l'école du comportement (Turner et al., 2013). Selon cette perspective, les projets sont des systèmes sociaux, bâtis par des gens, pour les gens, à travers les gens (Morris, 2012). Le manager de projet a un rôle

clé dans la réussite des projets, notamment de par sa capacité à planifier ce qui est prévisible grâce à ses compétences techniques et sa capacité à gérer la complexité grâce à son leadership et sa connaissance des comportements humains (Ahmed et al, 2021).

S'enchaînent dans les années 80 et 90 d'autres écoles, dont celle du succès. Celle-ci tente d'établir des critères de succès tels que le respect du délai, des coûts et des objectifs de performances (Söderlund, 2011) afin de pouvoir par la suite identifier des conditions favorables à l'atteinte de ces critères. Parmi les principales conditions de succès, notons la planification et le contrôle (Turner et al., 2013). La logique de cette école est donc qu'en respectant certaines conditions durant toutes les étapes du projet, le gestionnaire de projet devrait atteindre les critères de succès de son projet.

Pour sa part, l'école de la décision (Söderlund, 2011) évalue le succès ou l'échec d'un projet comme étant directement lié aux décisions économiques, culturelles ou politiques dans le processus du projet. Cette école s'intéresse aux motifs et aux processus par lesquels sont effectués les différents choix et aux impacts de ceux-ci sur la réussite ou l'échec du projet. Des modèles de prises de décisions éclairées sont proposés au manager de projet pour faciliter son travail.

Dans la même lignée que l'école de l'optimisation, l'école des processus (1980) soutient que le management de projet passe d'abord par la définition de processus structurés afin d'atteindre les objectifs du projet (Turner et al., 2013). Ainsi, avant d'entreprendre un projet, des processus généraux explicites servant à guider les actions à suivre pour chacun des intervenants doivent être élaborés, indépendamment de celui

ou de ceux qui effectueront chacune de ces étapes. Cette école propose d'ailleurs une variété de documents généraux détaillant des étapes à suivre pour l'organisation du projet, la gestion de la qualité, du risque, du temps, etc. (Turner et al., 2013). Ces processus peuvent ensuite être adaptés au projet en fonction des objectifs spécifiques de celui-ci.

L'école de la contingence, quant à elle, met au centre du management la nature même du projet afin de lui associer une manière de le gérer. Considérant que tous les projets sont différents, la manière de le gérer et le style de leadership doivent être adaptés en fonction des besoins, du contexte et de la réalité de chaque projet (Silvius, 2017). Cette possibilité de gestion adaptative pour des projets complexes est également en lien avec la capacité des organisations à se souvenir et à transposer les facteurs associés à la réussite de projets passés, peu importe le type de projet effectué précédemment (Turner et al., 2013).

L'école du marketing mise sur l'identification des besoins des différentes parties prenantes, de leur gestion et de leurs interactions. L'aspect stratégique et tactique entre les différentes positions adoptées par les parties prenantes est également abordé (Turner et al., 2013).

Finalement, en 2017, Silvius propose d'ajouter une nouvelle école en management de projets, soit celle de la durabilité. Le projet est considéré d'abord dans une perspective sociétale, c'est-à-dire qu'il est un outil pour améliorer la société. Basé sur des valeurs d'égalité, cette école s'intéresse particulièrement à l'aspect durable des projets, autant

pour leur finalité que pour leurs processus. En ce qui concerne les critères de succès du projet, ils contiennent l'équilibre entre la durabilité économique, sociale et environnementale du projet (Silvius, 2017). Finalement, les parties prenantes sont composées de tous les individus qui ont un intérêt dans le projet.

Parmi toutes les écoles présentées, quelques-unes s'intéressent plus spécifiquement à l'aspect humain dans les projets. Cependant, il semble pertinent d'utiliser la perspective de l'école des comportements afin d'analyser la problématique du sentiment d'isolement des gestionnaires de projet, parce qu'elle considère les projets globalement comme des systèmes sociaux, bâtis par des gens, pour les gens, à travers les gens (Morris, 2012). Il est donc possible de prendre un pas de recul sur le projet en particulier et d'analyser plutôt l'écosystème qu'est un projet en portant notre intérêt spécifiquement sur les différentes dynamiques relationnelles qui le composent pour tenter de cerner le problème de l'isolement.

2.2 TRAVAILLER

2.2.1 Qu'est-ce que travailler ?

Le rapport que les gens entretiennent avec le travail peut varier considérablement : pour les uns, il peut représenter uniquement une façon d'être rétribué pour un service que l'on rend tandis que pour les autres, le travail revêt un aspect social, car il implique une contribution à un projet, à la société. Selon Linhart (2009, 2021), le travail d'aujourd'hui a un rôle social inéluctable, bien au-delà d'un rôle accessoire et

périphérique, car il occupe une place centrale dans le quotidien. Individuellement, il permet de donner un sens, un rythme et une valeur à sa vie. Collectivement, il contribue à façonner et faire fonctionner le tissu social ainsi qu'à articuler la dynamique de la reconnaissance qui est nécessaire à la définition de son identité professionnelle (Dejours, 1995, 2009b ; Linhart, 2009, 2021). Si, tel que le proposent ces auteurs, travailler implique nécessairement une dimension sociale et humaine, cette activité ne peut donc pas être uniquement l'exécution stricte et robotique du travail tel qu'il est prescrit, tel que le demande l'organisation. Voilà donc certains fondements qui permettent de mieux comprendre comment peut s'articuler la relation complexe entre l'individu et le travail.

Le travail se compose d'abord du travail prescrit² (Clot, 2004 ; Dejours, 1995, 2008, 2016 ; Falzon, 2004 ; Lancry, 2009 ; Leplat & Cuny, 1984 ; Molinier, 2008), qui regroupe l'ensemble des demandes et attentes qu'une organisation a au regard de ce qui doit être effectué par le travailleur. Le travail prescrit comporte généralement la façon technique de diviser le travail, c'est-à-dire qui fait quoi et de quelle manière, mais également comment le travail doit être organisé (degré d'autonomie, critères d'évaluation ou de performance) (Dejours, 2012 ; Molinier, 2008). Le travail prescrit inclut un but, c'est-à-dire un objectif représentant l'état final souhaité par l'organisation, mais également les conditions de réalisations qui décrivent la quantité ou la qualité à atteindre. Ces conditions peuvent être des procédures, des contraintes de

² Aussi appelé dans certains modèles tâches, tâches prescrites ou prescriptions de travail.

réalisation ou des moyens mis à la disposition des travailleurs pour atteindre le but (Falzon, 2004).

Or, travailler va bien au-delà de la stricte exécution du travail prescrit, car « même là où le travail a été le plus corseté, il reste des nuées de variabilités » (Schwartz, 2004, p. 153). De fait, malgré tous les efforts de l'organisation pour décrire, prédire et détailler le travail prescrit, lorsque le travailleur réalise celui-ci, il fait face à des événements inattendus auxquels il doit s'adapter et ajuster sa façon de faire le travail, tels que des bris de machinerie, des clients réfractaires, membres manquants à l'équipe, de la fatigue, des outils ou des ressources manquantes. Cette réalité, constituée d'aléas face auxquels le travailleur doit s'adapter, est nommée Réel du travail³, et est illustrée dans la figure 3.

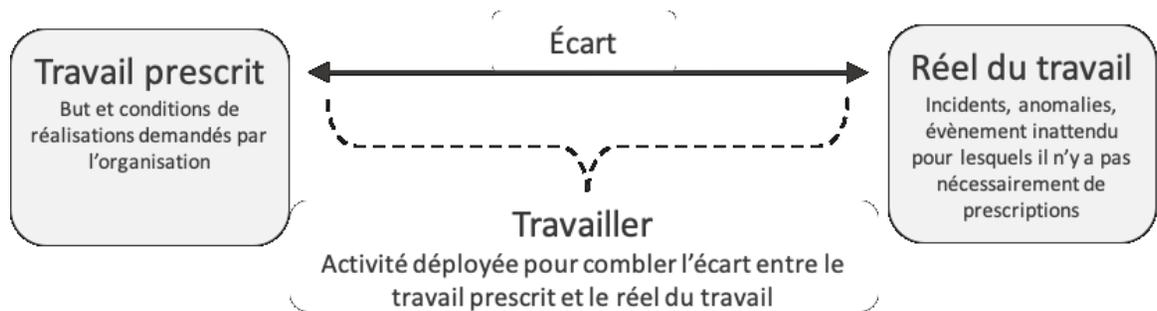


Figure 3
Schématisme des concepts clés définissant le mot « travailler »

Source : Inspiré des concepts de Dejours (1995, 2008), Molinier (2008) et Falzon (2004).

³ Appelé également travail effectif, c'est-à-dire le travail qui est réalisé.

En somme, considérant qu'il y aura toujours un écart (décalage) entre le travail prescrit et le travail réel, travailler représente donc cet effort que déploiera le travailleur pour tenter de combler l'écart entre le travail prescrit et le Réel du travail (Falzon, 2004 ; Molinier, 2008). Plus précisément, travailler est défini par Dejours comme étant « l'activité coordonnée déployée par les hommes [...] pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite » (Dejours, 1995, p. 41). Cette activité est visible à travers les comportements adoptés par l'individu pour exécuter la tâche prescrite et comporte également l'activité intellectuelle et cognitive qui précède le comportement (Falzon, 2004).

2.2.2 Travail : source de souffrance, de santé ou de normalité.

Si travailler nécessite un effort constant pour combler l'écart entre le travail prescrit et le Réel du travail, comment cet effort est-il perçu par le travailleur ? Est-ce que travailler (fournir un effort pour combler le décalage) est nécessairement une source de souffrance et de pénibilité ou peut-il contribuer au contraire à la santé ? Pour y voir plus clair, il est d'abord pertinent de définir ce qu'est la santé. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) la définit comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ⁴ ». Par conséquent, le travail, s'il porte atteinte à l'intégrité physique, mentale ou sociale,

⁴ Définition issue du Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19 juin -22 juillet 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États. (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°. 2, p. 100) et entrée en vigueur le 7 avril 1948. Cette définition n'a pas été modifiée depuis 1946.

pourrait être source de souffrances, de maladies et de pénibilités. D'un autre côté, cette définition ouvre sur la possibilité d'en faire une activité contributive à la santé d'un individu si son travail est exempt de ces atteintes physiques, mentales ou sociales. Ce qui va distinguer le rapport au travail de chacun réside alors dans l'expérience du travail vécue par chaque individu.

Cependant, pour certains auteurs, le concept de santé n'exclut pas nécessairement la souffrance. En effet, il serait possible de faire cohabiter souffrance et santé au travail. Du moins, c'est ce que propose Dejours (1980) avec le cadre théorique de la psychodynamique du travail (PDT). De fait, Dejours rapproche ces deux pôles (santé-maladie) du rapport au travail, notamment en mettant de l'avant que, malgré le fait que plusieurs individus soient confrontés aux mêmes situations à risques dans le travail, il est intéressant de se questionner sur les raisons pour lesquelles certains deviennent malades tandis que d'autres ne le deviennent pas. Comment des individus, malgré les difficultés réelles du travail, réussissent-ils à tenir bon dans des conditions parfois souffrantes? Pour répondre à cette question, la psychodynamique du travail introduit le concept de normalité qui, contrairement à la santé telle que définie par l'OMS, n'exclut pas la présence de la souffrance dans sa définition. La normalité est alors désignée comme « un état jamais complètement stabilisé où les maladies sont provisoires et relativement compensées.[...]. C'est le résultat précaire d'une lutte sans cesse à reconduire contre la maladie » (Molinier, 2008, p. 58). Ainsi, pour Dejours (2008), le travail comporte inexorablement de la souffrance, mais n'est pas pour autant synonyme de maladie. Car face aux différentes souffrances, incapacités, difficultés, obstacles dans

le travail, l'individu ne se contente pas de subir passivement, il met en place des défenses. Par conséquent, la normalité est donc tributaire de l'efficacité de ces défenses mobilisées par l'individu et elle contribue à la notion plus globale de santé (Dejours, 2008).

En somme, lorsque le terme normalité est abordé dans le présent texte, il réfère principalement à cet état d'équilibre que le travailleur réussit à atteindre, ou autrement dit, aux succès des efforts déployés par l'individu afin de faire face aux différentes difficultés, souffrances et incapacités à effectuer le travail prescrit. Ainsi, pour les auteurs présentés et à venir (Caroly, 2011 ; Bonnefond et Clot, 2018 ; Dejours, 1995 ; Molinier, 2008), la normalité fait partie de la santé et peut être utilisée comme son synonyme.

2.3 TRAVAILLER AVEC AUTRUI : ÉLÉMENTS CONTRIBUTIFS ET DYNAMIQUES

Bien que travailler, tel que défini selon les termes de Dejours (1995), puisse être abordé comme une activité individuelle, le travail se vit et s'effectue généralement en relation avec d'autres. Par la façon dont il est structuré, il est même souvent nécessaire et incontournable de se rassembler pour effectuer adéquatement le travail (Dejours, 2020). C'est d'ailleurs cette dynamique qui est proposée par les trois pôles constituant le Triangle de la psychodynamique du travail (Dejours, 1995), présenté sommairement à la section 1.3. Afin de bien comprendre ces dynamiques du travail et avant d'aborder les façons dont se coordonne le travail, il faut approfondir la compréhension de ces deux Triangles (Sigaut et PDT).

D'abord, le Triangle de Sigaut (1991), illustré dans la figure 4, met en interrelation les trois principaux éléments de l'identité professionnelle, laquelle se construit, se déconstruit et se reconstruit quotidiennement (Sigaut, 2004).

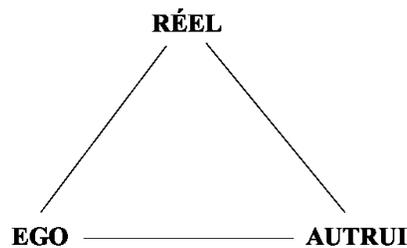


Figure 4
Triangle de Sigaut (1991)

Ces éléments sont le Réel, l'Ego et Autrui. Le Réel consiste en l'environnement dans lequel l'Ego (l'individu) évolue. Cette conception du Réel est visible par les actes professionnels qu'Ego pose. Tout individu construit constamment son propre rapport au réel par ses actions (axe Ego-Réel). Afin de relier l'axe Ego-Autrui, les actes que pose Ego doivent être intelligibles pour Autrui. Pour établir la relation entre Autrui et Réel, Autrui doit reconnaître le Réel de Ego (axe Autrui-Réel). L'identité est donc influencée par la dynamique, en constante mouvance, entre ces trois pôles. Il arrive cependant que des coupures entre ces axes surviennent. C'est ce que Sigaut (1991) appelle l'aliénation, telle qu'illustrée dans la figure 5.

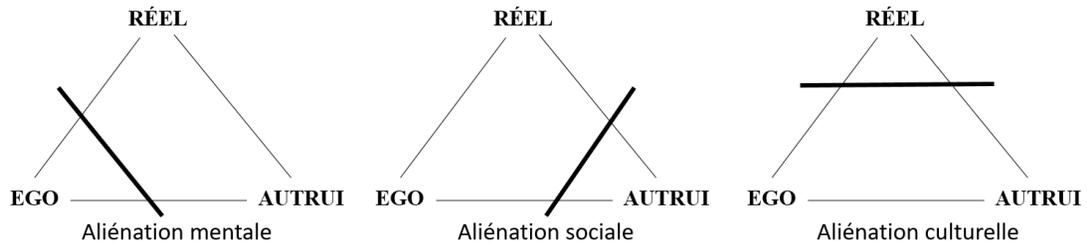


Figure 5
Types d'aliénation dans la construction de l'identité

Source : Sigaut, 1991

L'aliénation mentale survient lorsque l'individu est coupé du Réel et d'Autrui, menant ainsi à une déconnexion de la réalité (folie, hallucination, psychose). L'aliénation sociale survient lorsque la réalité d'Ego n'est pas intelligible ou est menaçante pour Autrui, le laissant donc seul avec son Réel. Finalement, l'aliénation culturelle décrit une situation dont la solidarité d'un groupe (Ego-Autrui) « est placée au-dessus de la prise en considération du réel, qui est la raison d'être du groupe » (Sigaut, 1991, p. 5). Le groupe est donc déconnecté du Réel.

Dejours (1995), en adaptant ce Triangle à la psychodynamique du travail (figure 6), permet d'explorer différentes relations mouvantes entre le Réel (travail), l'individu (souffrance) et Autrui (reconnaissance). Par exemple, l'aliénation mentale pourrait se traduire par un travailleur qui effectue des tâches qui ne sont pas nécessairement liées au travail prescrit et qui ne partage pas avec l'autre son travail. L'aliénation sociale, quant à elle, pourrait être représentée par un travailleur qui effectue des tâches afin d'atteindre le travail prescrit, mais qui ne le rend pas intelligible aux autres travailleurs. Finalement, l'aliénation culturelle pourrait être incarnée lorsqu'un travailleur partage

ses façons de faire avec d'autres travailleurs, mais que celles-ci ne sont pas liées au travail prescrit.

Plus précisément, le Triangle de la PDT s'intéresse aux aliénations engendrées par les différentes coupures, mais accorde aussi de l'importance à ce Triangle lorsqu'il est exempt de coupures. Ses intérêts portent également sur les sources de plaisir, de santé et de normalité qui y sont liées lorsque chaque axe est en équilibre (Dejours, 2008).

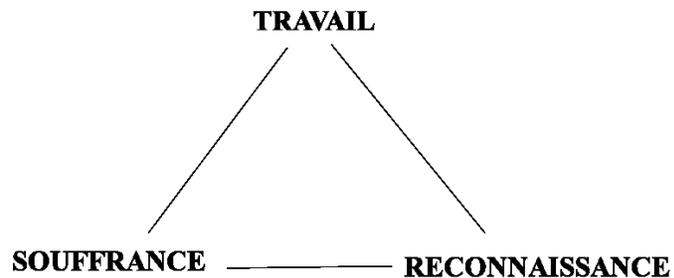


Figure 6
Triangle de la PDT (1995)

Bien qu'elle nécessite certains ajustements individuels, la dynamique du travail avec autrui, mise de l'avant par Dejours (1995) dans le Triangle de la PDT, comporte plusieurs avantages. En effet, lorsque partagée avec l'autre, l'expérience du travail est plus riche et contribue de façon significative à l'efficacité ainsi qu'au développement des compétences (Caroly, 2010 ; Dejours, 1995; Dejours et al. 2021). De plus, travailler

avec autrui est une condition nécessaire à la normalité⁵ ainsi qu'à la construction de la santé par le travail (Molinier, 2008, Dejours et al., 2021). Pour comprendre comment ces avantages sont possibles, il est essentiel de définir ces différentes visions du travail avec autrui. Tout comme la psychodynamique du travail, l'ergonomie s'intéresse aux différents rapports qu'entretient l'individu avec le travail et place au cœur de ses préoccupations la santé au travail (Gaudart & Rolo, 2015). Avant d'aborder plus en détail les notions constitutives des collectifs de travail, tel qu'abordées par Dejours (1995) en psychodynamique du travail, certains éléments d'ergonomie du travail relatifs à la coordination du travail (Leplat & Cuny, 1984 ; Caroly, 2011) seront d'abord présentés.

2.3.1 Coordination du travail

En ergonomie de l'activité du travail⁶, travailler avec autrui réfère au concept d'activité collective. Afin de réaliser la tâche prescrite par l'organisation, les travailleurs ne peuvent faire abstraction des autres travailleurs et tous doivent coordonner et réguler leurs activités individuelles avec Autrui (axe Ego-Autrui). La figure 7 résume les

⁵ Rappelons que le terme normalité fait référence à « un état jamais complètement stabilisé où les maladies sont provisoires et relativement compensées.[...]. C'est le résultat précaire d'une lutte sans cesse à reconduire contre la maladie » (Molinier, 2008, p. 58).

⁶ L'ergonomie comporte deux principaux courants. Le courant *human factor*, plus répandu aux États-Unis, s'intéresse essentiellement à l'adaptation des postes de travail et des outils afin d'augmenter la performance et diminuer la fatigue des travailleurs. Il ne nécessite pas une présence dans le milieu pour intervenir. L'ergonomie de l'activité (très présente en Europe) est plus globale et interroge « la façon dont l'activité réelle de travail peut être prise en compte dans les logiques de gestion et de production de l'entreprise » (Caroly, 2010, p. 50). C'est une ergonomie dite « de terrain » qui prend en considération les différentes interactions humaines et les machines dans le travail.

principales nuances entre l'activité individuelle et l'activité collective en ergonomie de l'activité (Leplat & Cuny, 1984).

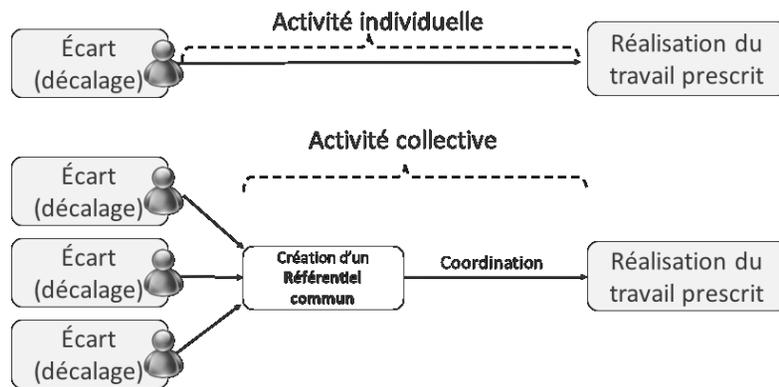


Figure 7
Schématization des concepts d'activité individuelle et d'activité collective

Source : Inspiré des concepts de Leplat & Cuny (1984)

Pour arriver à se coordonner, les travailleurs doivent d'abord échanger des informations concernant leurs décalages individuels afin d'élaborer une représentation et une compréhension commune du travail prescrit. Cette portion commune entre les perceptions individuelles de la tâche est appelée le référentiel commun (Caroly, 2011). Évoluant au fil du temps, il permet de guider les actions et de contrôler l'activité afin d'effectuer les tâches. L'activité collective est donc la façon dont peut être pris en charge collectivement le travail prescrit : il est le pendant collectif de l'activité individuelle (Caroly, 2010 ; Caroly & Barcellini, 2013 ; Leplat & Cuny, 1984). Cette vision collective du travail promeut l'efficacité de la coordination des actions individuelles en se basant sur un référentiel commun dans le but de réaliser le travail prescrit.

Ce travail collectif « correspond à la manière dont les travailleurs vont plus ou moins coopérer de manière efficace et efficiente dans une situation de travail » (Caroly & Barcellini, 2013, p. 2). Il permet, par l'élaboration d'un référentiel commun, la coordination des actions afin d'être efficace et de réaliser le travail prescrit. Des travailleurs peuvent alors répondre à certaines tâches du travail prescrit en effectuant un travail collectif (Caroly, 2010).

2.3.2 Collectifs de travail

Selon la psychodynamique du travail (Dejours, 1995), travailler avec autrui ne se limite pas à la coordination d'activités individuelles telle que présentée précédemment. Tous les mécanismes que l'individu met en place pour faire face au Réel du travail et atteindre le fragile équilibre de la normalité s'articulent avec autrui. C'est au contact avec l'autre que le travail peut contribuer à la santé, mais également qu'il peut prendre la forme de la coopération et ainsi devenir effectif (Dejours et al., 2021). Ce contact se crée dans un espace où les travailleurs partagent une proximité physique, permettant d'avoir accès à ce qui est informel, tacite (Dejours, 2022). C'est ce qui est appelé le collectif de travail. Celui-ci est une entité informelle de plusieurs travailleurs qui concourent à une œuvre commune dans le respect des règles informelles élaborées entre eux (Dejours, 2009b). Il permet, par les discussions et les débats sur le travail, de rendre le travail intelligible et de le rendre effectif, ensemble (axe Ego-Autrui-Réel). C'est donc lorsque tous les axes du Triangle de la PDT (Dejours, 1995) sont connectés que les collectifs de travail sont possibles. Afin de détailler comment se développent et s'articulent les collectifs de travail, les prochains paragraphes abordent d'abord leur

dynamique, puis les éléments requis à leur émergence et leur maintien soit l'activité déontique, l'espace déontique, la confiance, la convivialité, l'élaboration des règles de travail, la reconnaissance et la coopération.

Dynamique des collectifs de travail

Les pôles Réel-Autruï sont reliés lorsqu'il y a élaboration de règles, et surtout l'adhésion collective à celles-ci. Ces règles se distinguent du référentiel commun, car elles ont pour base un rapport d'appartenance au collectif et de partage des valeurs (Dejours, 1995 ; Molinier 2008) en plus d'une entente commune sur les diverses compréhensions individuelles de la tâche (Caroly & Barcellini, 2013). Elles sont utiles non seulement pour coordonner les actions, mais également pour faire face collectivement au décalage entre le travail prescrit et le Réel du travail, en plus de régir l'aspect du vivre ensemble. L'élaboration de ces règles implique un engagement de l'individu dans les différents échanges entre travailleurs portant sur le travail. Toujours selon Caroly (2010), l'appartenance à un collectif de travail permet au travailleur, par le respect des règles et le partage de ses pratiques, de se rassurer dans ses actions, de faire face au décalage et de répondre au travail prescrit. De plus, puisque le collectif favorise un partage et un débat à propos des façons de faire, il contribue à l'apprentissage et au transfert de savoirs et de savoir-faire, bref, au développement des compétences individuelles et collectives (Dejours et al., 2021). Ces constructions collectives et cette visibilité de pratiques font en sorte que les collectifs de travail seraient un vecteur important de reconnaissance, contribuant fortement à la construction de l'identité professionnelle des individus (Dejours, 1995, 2008 ;

Molinier, 2008). Cette bonification des compétences, alimentée par le partage au sein du collectif de travail, peut être mise à profit dans l'activité individuelle. En effet, l'activité collective ne se substitue pas à l'activité individuelle. Travailler comporte bien deux facettes : l'activité individuelle et l'activité collective. Ainsi, l'activité collective, plus précisément l'appartenance à un collectif de travail, permet d'alimenter l'activité individuelle des membres du collectif. L'activité individuelle ainsi bonifiée permet également de nourrir les discussions et les échanges au sein de différents collectifs de travail (Caroly, 2010).

Activité déontique

Pour que le collectif de travail se développe, cela nécessite que le travailleur fasse confiance à ses collègues et qu'il décide de s'impliquer dans le débat collectif portant sur les aspects techniques du travail et sur la manière dont s'organise le vivre ensemble (Dejours, 2009b). Ce débat, appelé l'activité déontique (Dejours, 1995, 2009b ; Molinier, 2008), est central pour l'émergence des collectifs de travail et rend possible la construction de règles de métiers (Cru, 1987) qui sont au cœur même de la coopération (Dejours, 2009b).

Le travail « n'est pas uniquement produire, c'est aussi et toujours vivre ensemble » (Dejours, 2009b, p. 34). C'est pourquoi, bien que le travailleur fait face individuellement au Réel du travail, il a besoin de l'autre pour échanger au sujet de ses modes opératoires. Ce partage permet notamment de confirmer l'innocuité de sa

pratique, car pour répondre au travail prescrit, l'individu doit parfois s'écarter de la règle prescrite et utiliser des pratiques qui sont à la frontière de ce qu'il est officiellement permis de faire (Dejours, 1995). Lorsque vécu seul (coupure avec Autrui), cet écart, ce manquement aux consignes officielles, peut être lourd à porter, car l'individu est seul à en assumer la responsabilité.

L'activité de délibération sert à partager sa pratique, la rendre visible et l'exposer au jugement d'autrui (collègue) pour en délibérer, mais également pour la confronter aux points de vue et à l'expérience des autres (Dejours et al., 2021). Cela permet entre autres de se rassurer en cas de doutes et éventuellement de partager la responsabilité de cette façon de faire (Dejours, 1995).

Espace déontique, confiance et convivialité

Pour avoir lieu, l'activité de délibération nécessite qu'un espace déontique (Dejours, 1995) soit disponible pour que puisse se dérouler l'activité de délibération. Cet espace de discussion peut être formel (réunion) ou informel (lors d'une pause) et est essentiellement voué à la délibération collective. C'est entre autres à travers les discussions spontanées effectuées dans l'espace déontique que peut naître, avec le temps, un climat de convivialité et de confiance (Dejours, 2020). Ce niveau de confiance sous-entend un sentiment d'égalité relationnelle et hiérarchique pour que les jugements qui seront faits sur les difficultés pratiques (décalages) et sur les manières de négocier son rapport avec le Réel du travail soient équitables (Dejours, 1995). C'est dans cet espace que le travailleur peut partager sa pratique, mais cela lui demande des

efforts afin qu'il rende sa façon de faire visible à l'autre, et surtout intelligible (Dejours, 1995, 2009a ; Molinier, 2008). Pour y arriver, le travailleur doit d'abord prendre conscience de ses modes opératoires. Une difficulté réside dans le fait que plusieurs façons de faire sont souvent inconscientes, principalement parce que l'action précède souvent la pensée (Dejours, 1995) et que le travailleur effectue des gestes ou des séquences sans même s'en rendre compte. Une fois la prise de conscience effectuée, il reste à rendre ses modes opératoires intelligibles, c'est-à-dire compréhensibles pour les autres. Cette mise en lumière passe principalement par le langage, mais encore une fois, lorsque les actions seront traduites en mots, il est possible que les mots utilisés soient mal interprétés ou qu'ils n'expriment pas exactement toutes les nuances des façons de faire. Il y a donc un risque de ne pas être bien compris (Dejours, 2008). En plus de demander des efforts, ce partage de modes opératoires comporte d'autres risques, car lorsque le travailleur montre ce qu'il fait avec transparence, il rend visibles nécessairement ses bons coups, mais également ses faiblesses, ses maladresses, ses incompétences et ses erreurs (Dejours, 2009b). Il s'expose ainsi aux possibilités de voir ses pratiques critiquées, dénigrées ou tout simplement non reconnues par les autres. Voir ses pratiques ainsi remises en doute peut ébranler la confiance et ses croyances en ses capacités d'effectuer le travail.

En somme, pour partager sa pratique et la rendre intelligible, il ne suffit pas de vouloir, encore faut-il pouvoir. C'est donc lorsqu'un espace déontique est disponible et qu'il y a un climat de convivialité et de confiance envers l'autre pour pouvoir échanger sans barrière qu'une activité de délibération peut avoir lieu (Dejours, 2008). L'activité déontique demande beaucoup de temps, car en plus d'exposer ses pratiques et de les

rendre intelligibles, chacun doit également avoir une compréhension des pratiques d'autrui afin que puisse avoir lieu la délibération. Cette condition est nécessaire à la construction des relations de confiance (Dejours, 2020).

Élaboration de règles de travail

Tel que mentionné précédemment, cette activité ne sert pas uniquement à partager ses pratiques ; elle sert également à délibérer à propos des pratiques exposées par soi et par autrui, afin que puissent s'élaborer des accords normatifs, des règles de travail. Ces règles de travail informelles servent à structurer le travail et à régir le vivre ensemble. Elles ont pour objectifs l'efficacité, la qualité du travail et des liens sociaux. Quand plusieurs règles de travail sont stabilisées par le collectif et transmises dans le collectif, elles deviennent des règles de métier (Cru, 1987, 2016 ; Dejours, 2008). Ces règles servent à organiser les relations entre les gens (règles sociales) et décrire la façon de faire le travail (règles techniques). Elles sont également utilisées pour synthétiser des actions complexes à travers des abréviations ou des demi-mots (règles langagières) et tracent l'étroite ligne entre ce qu'il est acceptable de faire et ce qui ne l'est pas (règles éthiques) (Molinier, 2008). Toutes ces règles ne sont pas prescrites : elles sont créées et remaniées au jour le jour entre les travailleurs du collectif de travail, dans des délibérations et des débats, à travers la parole et en fonction de ce qui est juste et acceptable pour faire face au décalage. Ces règles sont essentielles pour prendre en charge les décalages et ainsi « tenir au travail », en plus d'accéder au fragile équilibre de la normalité, telle que décrite précédemment.

Lorsque l'activité de délibération mène à l'élaboration de règles, c'est un signe qu'un collectif de travail est présent. Tel que défini plus tôt, le collectif de travail est une entité informelle structurée par les règles que ses membres ont construites ensemble (Dejours, 2009b). Il est à la fois un collectif de règles et un collectif de défense (Dejours, 2008 ; Molinier, 2008), c'est-à-dire qu'il va régir le vivre ensemble et le travail par des règles de travail (définies précédemment). Il permet aussi de faire face collectivement aux doutes et aux difficultés du Réel du travail. De fait, il arrive parfois que les difficultés, les doutes et les décalages entre le travail prescrit et le travail réel soient trop importants ou ne puissent être pris en charge individuellement ou par un collectif. C'est alors que le collectif de travail prend un rôle de défense face à ces souffrances. Des stratégies de défense collectives sont élaborées et ont pour but de tolérer ces souffrances (Molinier, 2008).

Reconnaissance et coopération

Pour le travailleur, le collectif de travail a un autre avantage. Le fait de s'investir autant pour rendre son travail visible et intelligible ainsi que de s'impliquer activement dans l'activité déontique peut permettre d'accéder à une rétribution: la reconnaissance (Dejours, 1995). Cette reconnaissance est basée sur un jugement émis par l'autre et qui porte spécifiquement sur le travail. Ce jugement peut prendre deux aspects : le jugement d'utilité et le jugement de beauté (Dejours, 1995 ; Molinier, 2008). Le jugement d'utilité concerne la reconnaissance de l'utilité technique, sociale ou économique du travail et il est essentiellement donné par ceux qui détiennent une position hiérarchique par rapport à l'individu. Le jugement de beauté, quant à lui,

permet de reconnaître que le travail est fait selon les règles de l'art, décrit précédemment sous le vocable de règles de métier. Ces règles, élaborées par le collectif de travail à travers l'activité déontique permettent d'établir ces critères de beauté (qu'est-ce qu'un beau travail, un bel ouvrage). Cette reconnaissance ne peut être effectuée que par une personne issue du collectif de travail, car cette dernière connaît les difficultés auxquelles le travailleur a été confronté, les doutes et les souffrances qu'il a dû surmonter pour effectuer son travail. Cette personne peut alors témoigner du beau travail, effectué selon les règles établies par le collectif (Dejours, 1995). Le jugement de beauté comprend une autre dimension qui porte sur ce qui distingue l'individu d'autrui, c'est-à-dire la reconnaissance de son identité professionnelle singulière ou de son originalité par une « signature particulière » de l'individu dans l'exercice de son métier (Dejours, 1995).

Ces différentes formes de jugements de beauté effectués par le collectif « portent spécifiquement sur le travail, sur l'activité, c'est-à-dire sur le faire et non l'être ». (Dejours, 1995, p. 58). Elles sont essentielles pour l'individu, car elles contribuent non seulement à l'accomplissement de soi, mais également à la construction de l'identité professionnelle (Dejours, 2008). En PDT, l'identité réfère à une partie de l'individu « qui n'est jamais définitivement stabilisée et qui nécessite une confirmation » (Molinier, 2008, p. 132). Ainsi, la reconnaissance contribue à la confirmation et à la construction de l'identité professionnelle, favorisant alors un équilibre (Dejours, 1995 ; Molinier, 2008, 2019).

Finalement, la coopération abordée dans la définition de l'activité déontique est directement en lien avec la possibilité et la volonté des individus de se rassembler pour délibérer à propos du travail, mais réfère également à leur capacité d'élaborer des règles de travail qui permettent, entre autres, de guider les pratiques afin que celles-ci soient communes et efficaces. La coopération, pour être effective, doit se construire sur ces débats et surtout sur les solutions et les décisions qui en découlent. À l'inverse, si les modes opératoires restent individuels ou s'il n'y a pas de consensus sur les règles de travail, il y a un risque de divergence et d'incohérence entre les différentes pratiques, nuisant ainsi à la coordination et donc nécessairement à la possibilité de coopérer et de rendre le travail effectif (Dejours, 1995).

En résumé, l'activité déontique est un point névralgique dans la prise en charge collective du travail, notamment parce que c'est à travers celle-ci, combinée aux règles de travail qui en découlent, que peuvent se construire des collectifs de travail. La présence d'un collectif de travail permet non seulement la prise en charge des objectifs de production, mais il permet également de faire face aux doutes rencontrés au quotidien et de valider les pratiques du travailleur et donc de briser l'isolement. Le collectif de travail est aussi un chaînon capital dans la dynamique de l'identité professionnelle et un facteur clé dans l'atteinte des performances supérieures par rapport à la somme des performances individuelles (Dejours et al., 2021). Il faut toutefois se rappeler que participer à l'activité déontique n'est pas un geste banal pour un travailleur, car il doit accepter de se commettre dans des discussions collectives à propos de ses façons de faire le travail et d'agir selon les limites négociées au sein du collectif. Il doit alors faire abstraction de ses besoins et de ses modes opératoires

individuels afin de s'engager dans la construction de l'œuvre commune (Dejours, 2009b). Finalement, il est à retenir que l'absence d'activité déontique nuit à l'émergence et au maintien des collectifs de travail, ayant ainsi des conséquences majeures sur les capacités de l'individu à répondre au travail prescrit et aussi à préserver sa normalité et plus globalement, sa santé.

A la lumière des différentes composantes et mécaniques de fonctionnement des collectifs de travail, il est maintenant possible de mettre en évidence le lien entre ceux-ci et la santé : par l'élaboration de règles de métier et de défenses, le collectif permet de faire face aux décalages et de tendre vers la normalité. Par la reconnaissance, le collectif contribue à la confirmation et à la construction de l'identité professionnelle. Cumulés, ces effets du collectif de travail s'inscrivent dans la définition plus globale de la santé et du bien-être. Le travail peut être source de santé dont les collectifs sont la pierre angulaire (Clot, 2020; Dejours, 1995, 2009b).

Enfin, notons que la présence d'un collectif de travail signifie habituellement, toujours selon Dejours (1995), que les différents pôles du Triangle sont reliés entre eux. (figure 8). Ces différents éléments contributifs à la construction des différents axes du Triangle, reliant les différents pôles, serviront d'ailleurs de cadre d'observation lors de la collecte de données.

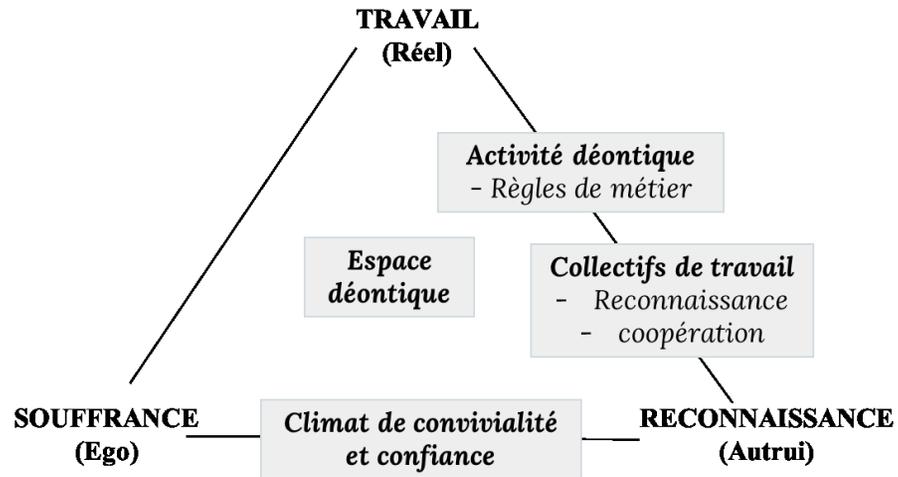


Figure 8
Éléments qui contribuent à relier les pôles du Triangle de la PDT

Au départ, le travailleur entretient seul le rapport au réel du travail (Axe Souffrance-Travail). Puis, par la possibilité d'accéder à un espace déontique, peuvent émerger des échanges entre travailleurs. Si ces échanges se font dans un climat de convivialité et de confiance, et que le travailleur partage ses expériences de travail, bonnes et moins bonnes, le pôle souffrance et le pôle reconnaissance peut se relier. Enfin, pour que se crée un axe entre le pôle reconnaissance et travail, cela nécessite une activité déontique de laquelle émerge des règles de métier, puis un collectif de travail, permettant alors la reconnaissance et la coopération entre les membres.

2.4 TRAVAIL AVEC AUTRUI ET LE MODE PROJET

Faisant écho aux concepts précédemment exposés (Caroly, 2010, 2011 ; Caroly & Barcellini, 2013 ; Cru, 1987 ; Dejours, 1995, 2008, 2009b, 2020 ; Leplat & Cuny, 1984 ; Molinier, 2008), travailler avec l'autre peut comporter maints avantages, notamment au niveau de l'efficacité du travail, du développement des compétences, de la préservation et du développement de la santé. Certaines conditions sont cependant essentielles pour que cette facette collective du travail puisse naître et être effective. Rappelons d'abord la volonté de l'individu de travailler avec l'autre et de s'impliquer dans les discussions et réflexions sur le travail. L'organisation doit également mettre à la disposition des travailleurs un espace déontique afin que puisse avoir lieu l'activité déontique qui leur permet de réfléchir, d'échanger, d'interpréter, de délibérer, de trouver des solutions aux impasses et d'élaborer des façons effectives (individuelles et/ou collectives) de faire le travail. Ces échanges guident et alimentent l'activité individuelle et structurent le travail collectif. Cette activité est cependant tributaire du temps disponible par les travailleurs pour délibérer, mais également du climat de convivialité et de la confiance présente entre les individus pour oser ouvrir les discussions, partager les bonnes pratiques et aplanir les difficultés (Dejours, 2020). Pour se développer et s'établir, cette confiance nécessite du temps et des moments où les gens sont en relations (Dejours, 2020).

Or, rappelons que les projets sont généralement temporaires, mobilisent des ressources et des compétences hétérogènes et sont rarement répétitifs. Ces caractéristiques fortement marquées par une temporalité déterminée sont contradictoires avec les

éléments essentiels permettant une prise en charge collective du travail et conduisant éventuellement à l'émergence de collectifs de travail (Dejours, 2020). Le sentiment d'isolement des gestionnaires de projets représente également un indice quant aux possibilités limitées d'effectuer une activité déontique au sein d'une organisation en mode projet. Mettre en place des conditions favorables au travail collectif n'est pas uniquement entre les mains des travailleurs. L'organisation dans laquelle le travail s'effectue a également un rôle à jouer et la manière dont est abordé et structuré le travail peut influencer la prise en charge collective de celui-ci. Certaines stratégies managériales peuvent contribuer à l'essor et au maintien des collectifs de travail. Douesnard & Larouche (2018) ont d'ailleurs identifié quelques-unes de ces pratiques, dont l'aménagement d'espaces physiques favorisant les échanges (salle commune ou aire de repos) et l'organisation de sessions formelles de formation ou de partage de pratiques. Ces stratégies, même si elles n'ont pas pour intention première de la part des organisations d'agir sur l'émergence et le maintien des collectifs de travail, favorisent l'augmentation du temps commun partagé par les travailleurs afin qu'ils puissent discuter des différentes facettes du travail. Ce temps d'échange entre les travailleurs est essentiel pour connaître l'autre et ainsi pouvoir développer des relations de confiance (Douesnard & Larouche, 2018).

À contrario, d'autres pratiques organisationnelles peuvent cependant dégrader la capacité du travailleur à faire face aux différents décalages. Que ce soit la pression de la norme, l'évaluation individualisée des performances, les cadences ou le type de gouvernance (Dejours, 2020), ces éléments sont souvent source de l'effritement de la qualité du travail. Pour le travailleur, elles se manifestent par de la souffrance

esthétique et/ou éthique. La souffrance esthétique survient lorsque le travailleur doit bâcler son travail pour atteindre le travail prescrit, perdant ainsi la satisfaction et le plaisir lié au travail bien fait, mais portant également atteinte à l'image que le travailleur a de lui-même. Celle-ci se « dégrade proportionnellement à la dégradation de la qualité du travail » (Dejours, 2020, p. 202). La souffrance éthique est, quant à elle, liée au sentiment de trahison face à son éthique de travail. En effet, la pression induite par les cadences, les délais de livraison, le désir d'atteindre des résultats peut amener à poser des actes qui enfreignent l'éthique personnelle de travail ou entravent la coopération (Dejours, 2020). À ces deux types de souffrances, Dejours (2020) ajoute que la précarité d'emploi peut également s'avérer souffrante, que ce soit par « la peur du licenciement, la solitude face aux difficultés du travail et le chacun pour soi, la concurrence entre travailleurs précaires, la méfiance à l'égard de l'entreprise ou de l'administration et la détérioration du lien social dans le travail » (Dejours, 2020, p. 205).

Bien que certains auteurs (Aguilar Velasco & Ward, 2022 ; Maylor & Turkulainen, 2019) aient effectué ou recensé des liens entre la « projectification » et la précarité, l'organisation en mode projet n'est pas nécessairement qualifiée de précaire. Cependant, le type d'organisation en mode projet comporte quelques éléments structurels qui peuvent être similaires, tels que la temporalité déterminée des projets, l'incertitude due « après projet », le changement régulier d'équipe de travail, de gestionnaire et de milieu de travail.

En somme, dans le cadre de cette thèse, c'est cette volonté d'exposer le gestionnaire de projet (Ego) à cet espace de discussion qui a servi de trame de fond à l'ensemble du projet. C'est dans cet espace qu'il aura l'opportunité d'établir des relations avec des collègues ayant le même métier (Autrui) et qui partagent une réalité professionnelle similaire (Réal). C'est entre autres en utilisant cet espace comme vecteur que pourront être explorés les impacts créés par l'introduction d'un espace de discussion sur les façons dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au Réel du travail. C'est également dans cet espace que pourra être observé si le sentiment d'isolement provient d'une coupure entre les différents axes.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le présent chapitre a d'abord pour intention de présenter la posture épistémologique et le paradigme de recherche, puis de justifier la perspective méthodologique retenue et de détailler la démarche de sélection de l'échantillon, de la collecte de données et de l'analyse de celles-ci.

Tel qu'exposé précédemment, cette recherche a comme objectif principal d'explorer les impacts créés par l'introduction d'un espace de discussion sur les façons dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au Réel du travail. Parce que l'intention est d'observer ce qui va émerger de cette mise en commun pour fournir des éclaircissements et effectuer des liens avec le cadre théorique, cette recherche à une visée exploratoire. En effet, selon Thiétart (2014), une recherche à visée exploratoire permet de créer de nouvelles articulations théoriques entre différents concepts et ainsi proposer des résultats théoriques novateurs.

Selon Gavard-Perret & Aubert (2012), une recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste pragmatique lorsque, dans un contexte donné, les relations entre un ensemble de concepts sont interprétées et procurent de l'intelligibilité à l'expérience. Or, la négociation du rapport au Réel du travail se vit quotidiennement, est unique à chaque individu et se construit au fil de ses expériences et interactions. Cette recherche se déroule dans un contexte donné, soit lors d'espace de discussion, et vise à observer et à rendre intelligible ces rapports au réel en perpétuel mouvement. Ainsi, il paraît

cohérent de l'inscrire dans le paradigme constructiviste pragmatique (Gavard-Perret & Aubert, 2012).

Enfin, comme ce sont des phénomènes humains qui sont uniques, non prévisibles et qui se découvrent dynamiquement au fil de la recherche, une démarche de type qualitative est utilisée dans cette recherche. Plus précisément, afin de structurer la recherche, l'étude de cas simple encastré de Yin (2018), telle que représentée dans la figure 9, a été retenue afin de développer une compréhension globale et intégrée du phénomène exploré, et ce dans son contexte réel et dans un temps déterminé.

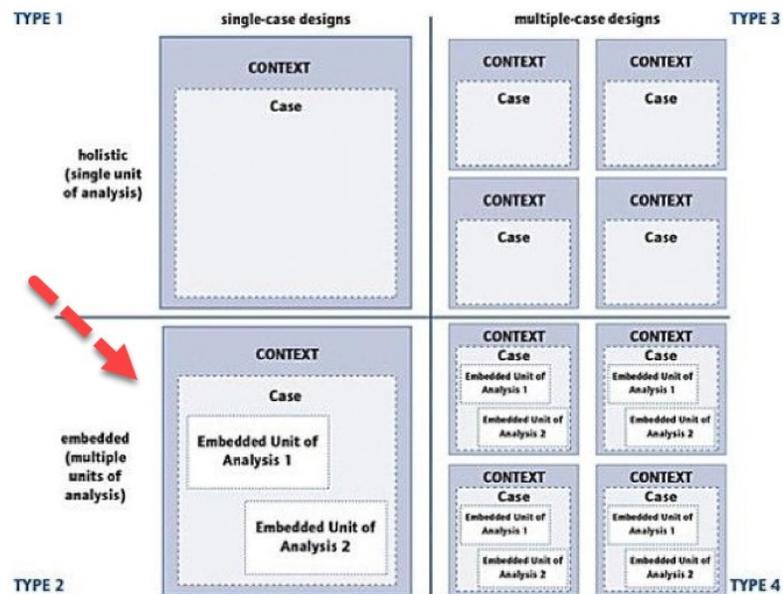


Figure 9
Les différents designs de recherche d'étude de cas

Source : COSMOS Corporation dans Yin (2018, p.48)

Ainsi, cette recherche s'inscrit dans une étude de cas simple, car le cas peut être considéré de commun. Yin (2018) associe le cas commun à une recherche où l'objectif

est de capturer les informations qu'une situation peut fournir en lien avec un processus social relié à un intérêt théorique. L'exploration des impacts de l'introduction d'un espace de discussion formalisé sur la façon dont les gestionnaires de projets négocient leur rapport au Réel du travail entre dans cette catégorie. Ensuite, la recherche s'effectue dans un même contexte (entreprise), dans un même cas (réalité des gestionnaires de projet), mais avec ce que Yin (2018) appelle des unités d'analyse différentes (différentes catégories de gestionnaires de projets). Celles-ci seront détaillées dans la section 3.1. Le fait de prendre plus d'une unité d'analyse semble également approprié, dans l'optique où chaque unité sera construite en fonction des caractéristiques les plus similaires possible pour favoriser les échanges. Cette approche nécessite une démarche de recherche précise, en débutant par la sélection du terrain de recherche et du recrutement.

3.1 POPULATION ET RECRUTEMENT

Dans le but de favoriser les discussions portant sur le travail, les ressources requises et les valeurs mobilisées dans l'activité du travail, il a été préférable que la population à l'étude soit homogène, c'est-à-dire qu'elle se compose de gens ayant des caractéristiques similaires en termes de métier (Caroly & Barcellini, 2013 ; Onwuegbuzie & Leech, 2007). La population ciblée pour ce projet fut donc composée de gestionnaires de projet.

Afin d'augmenter les possibilités d'un réel commun, une entreprise située au Québec et comportant une centaine de gestionnaires de projet a été approchée pour effectuer le

recrutement des participants. Comme les différentes installations de l'entreprise s'étendent sur plus de 250 kilomètres, la population fut limitée aux gestionnaires de projet travaillant dans un rayon de trente-cinq kilomètres du bureau principal. Ce recrutement intra-entreprise a facilité l'accès à l'espace de discussion sur les lieux du travail, tout en minimisant les temps de déplacement et la gestion administrative d'accès aux locaux pour les activités de recherche. En ce qui a trait à la structure du système de projet à l'interne de l'organisation, celle-ci est plutôt classique, c'est-à-dire principalement en mode fonctionnel-matriciel, tel que définit précédemment.

Afin de soutenir la discussion et les échanges sans risquer de brimer certains participants dans la possibilité de s'exprimer, le nombre de participants visé par groupe (unité d'analyse) était entre 6 et 12 personnes (Onwuegbuzie & Leech, 2007). Cependant, lors des enquêtes en psychodynamique du travail (Dejours, 2008 ; Ganem, 2019), la démarche n'est pas prescriptive en termes de nombre minimal de participants et souligne plutôt l'impossibilité d'avoir un échantillon représentatif, car chaque vécu au travail est unique (dans Ganem, 2019 ; faisant référence aux concepts de Dessors). Un plus petit nombre de volontaires par groupe pouvait donc être acceptable, considérant l'objectif de la recherche qui est d'explorer les impacts créés par l'introduction d'un espace de discussion sur les façons dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au Réel du travail. La finalité ne tient donc pas au nombre de participants, car l'intention n'est pas de généraliser les résultats, mais bien faire une exploration de ce qu'a donné l'introduction de cet espace d'échange. Le nombre de participants devait donc être suffisant afin que prennent place des échanges et des discussions, et ce nombre pouvait varier en fonction du nombre de volontaires.

Les considérations concernant la répartition des participants dans les différents groupes (unité d'analyse) étaient variées. D'abord, afin de favoriser la libre parole durant les espaces de discussion, il a fallu s'assurer que les individus d'un même groupe n'étaient pas dans une relation hiérarchique (Dejours, 2009a ; Dessors, 2009 ; Ganem, 2019). La structure de projet dans laquelle ils évoluaient, définie précédemment dans la section 1.1.1, leur âge et leur genre pouvaient cependant être différents d'un individu à un autre.

Dans ses recherches, Caroly (2011) soulève que le nombre d'années d'ancienneté d'un travailleur dans l'organisation peut avoir un impact sur la capacité de régulation collective. Par contre, bien que l'intention de la démarche était de recueillir des données sur le travail, il faut considérer que pour en parler de façon riche, le participant doit avoir assez de vécu et d'expérience. C'est donc pour maximiser les possibilités de génération de discussion, de partage et de débats sur le travail qu'il a été préférable d'avoir des groupes diversifiés au niveau des années d'ancienneté en tant que gestionnaire de projet. Pour cette recherche, l'ancienneté pour participer a donc été établie à un minimum de six mois en tant que gestionnaire de projet dans l'entreprise.

En somme, dans cette intention d'homogénéité de l'échantillon, la population visée pour cette recherche a été des gestionnaires de projets volontaires, ayant plus de six mois dans l'entreprise, mais ne relevant pas obligatoirement du même département. C'est donc une technique d'échantillonnage par convenance (Gavard-Perret & Aubert, 2012) qui a été utilisée.

Une fois ces critères établis, le projet a été présenté au comité de direction du groupe ingénierie de la compagnie afin d'obtenir l'autorisation verbale et écrite de recruter des participants. Une fois celle-ci obtenue et l'autorisation du certificat éthique de recherche⁷ provenant du comité éthique de l'UQAC reçue, le recrutement a débuté. D'abord, une demande officielle a été transmise aux supérieurs des gestionnaires de projet afin de les informer du projet et de leur demander la permission de libérer les gestionnaires de projets qui désireraient participer aux espaces de discussion. Ensuite, ces patrons ont présenté sommairement le projet lors d'une rencontre d'équipe et ont par la suite envoyé un courriel d'invitation à participer à la recherche (tel que prévu dans le document de certification éthique de l'UQAC). Au total, environ 75 courriels d'invitation ont été envoyés. Parmi les invitations envoyées, 12 participants potentiels ont pris contact directement avec la chercheuse afin de faire part de leur intérêt. Suite à une rencontre téléphonique, huit d'entre eux ont rempli le formulaire de consentement. C'est donc sur une base volontaire et éclairée que les gestionnaires de projet se sont engagés dans la démarche.

Suite au processus de recrutement et à la signature des formulaires de consentement, deux groupes, de composition similaire, ont été créés (Gavard-Perret & Aubert, 2012), en portant une attention particulière à regrouper les participants ayant un niveau hiérarchique et une envergure de projet similaire, afin de favoriser les échanges sur une réalité la plus similaire.

⁷ Certificat numéro 2019-228

Ainsi, l'échantillon final se composait de huit questionnaires de projets, répartis en deux groupes. Dans le tableau 2, il est possible de prendre connaissance de différentes caractéristiques de ces groupes.

Tableau 2
Caractéristiques des participants et des groupes

Caractéristiques	Groupe A	Groupe B
Nombre de participants	4	4
Niveau hiérarchique	Aucun lien hiérarchique direct entre les participants, cependant : <ul style="list-style-type: none"> • Trois sont des sous-traitants employés à temps plein dans l'entreprise. • Un est employé interne à la compagnie. 	Aucun lien hiérarchique entre les participants.
Envergure des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Similaire pour les trois participants sous-traitants. • Envergure légèrement supérieure pour l'employé interne. 	Similaire.
Ancienneté comme gestionnaire de projet dans l'entreprise	Plus de 6 mois pour tous.	Plus de 6 mois pour tous.

Plus précisément, la première unité d'analyse ou le groupe A, était composé de trois gestionnaires de projets externes à la compagnie (sous-traitants), mais travaillant quotidiennement dans les équipes internes à la compagnie et le quatrième participant était un gestionnaire de projets interne à la compagnie hôte. Ses projets avaient cependant une envergure financière légèrement plus grande que celle des autres participants et étaient de nature plus stratégique (projet en prévision de futurs développements dans l'organisation) qu'opérationnelle (projets de remplacement d'équipement actuels). Tous les membres du groupe A œuvraient dans des secteurs différents de la compagnie, mais trois s'étaient déjà côtoyés.

La seconde unité d'analyse, ou le groupe B, se composait de quatre ressources internes qui cumulaient la charge de projets d'envergure ainsi qu'une charge de gestion d'une équipe de chargés de projets. Trois sur quatre se connaissaient bien tandis que le quatrième avait moins d'ancienneté dans son rôle. Dans chacun des groupes, aucun participant n'avait de lien hiérarchique direct.

3.2 DÉMARCHE : PRÉSENTATION DES 3 JALONS

Afin de supporter la méthode d'étude de cas, la démarche utilisée pour cette recherche se décline en 3 jalons, illustrés dans la figure 10. D'abord, la familiarisation avec le milieu, puis l'implantation de l'espace de discussion⁸ et enfin, la collecte des données.



Figure 10
Démarche de la recherche

⁸ Ci-après aussi appelé « session », afin d'alléger le texte.

3.2.1 Jalon 1 : Familiarisation avec le milieu

Considérant que les enjeux et les réalités des projets varient d'une organisation à l'autre et qu'ils évoluent au fil du temps, il importait de se familiariser avec le milieu. Ainsi, une fois le terrain de recherche identifié, mais précédant le recrutement des participants, une familiarisation s'intégrant officiellement dans le déroulement de la recherche a été effectuée. D'abord, afin de s'assurer que les observations faites lors du séjour organisationnel (Gagné, 2015) en lien avec le contexte étaient encore d'actualité. Puis, cette familiarisation, faite directement par des observations non systématiques (Thietart, 2014) dans le milieu retenu pour la recherche, était portée par deux principales raisons.

Premièrement, pour ce que Gavard-Perret & Aubert (2012) appellent indexicalité, c'est-à-dire se familiariser avec le langage spécifique utilisé par les participants qui seraient rencontrés lors des sessions. En effet, chaque organisation, département ou équipe développe un vocabulaire précis et propre à sa pratique. Que ce soit par la manière dont ils nomment les différentes étapes du projet, les abréviations désignant des lieux, des étapes clés, des comités, etc. L'accès préalable à ce vocabulaire significatif est primordial dans la compréhension des discussions, des enjeux et de la réalité du groupe observé (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Ces informations permettent également d'utiliser les termes adéquats et représentatifs lors de l'élaboration du guide d'entretien semi-directif.

Deuxièmement, cette familiarisation avait pour but de faciliter l'animation, qui était à venir, des espaces de discussion. De fait, lors des sessions, le rôle de la chercheuse serait principalement d'amorcer les discussions, mais également de les relancer lorsque celles-ci s'essoufflent. Cette familiarisation avec le terrain et le milieu organisationnel a donc permis d'emmagasiner dans un journal de bord les références, la signification des mots, bref, une connaissance de la réalité et du langage des participants qui seraient rencontrés en session, afin d'utiliser un langage approprié et de relancer les échanges sur des enjeux connus de tous. Cette familiarisation s'est déroulée directement dans le milieu qui avait été sélectionné pour la recherche. La durée recommandée de l'étape de familiarisation étant établie en fonction du sentiment d'aisance de la chercheuse avec le milieu et ses particularités (Gavard-Perret & Aubert, 2012), il est à noter que la période de familiarisation pour ce projet a été d'environ 10 heures, échelonnées sur quelques visites. Différents secteurs de la compagnie ont pu être visités et une quinzaine d'intervenants liés aux projets abordés. Des observations non systématiques ont été effectuées de deux manières : en assistant partiellement à des rencontres portant sur des projets en cours et en discutant individuellement avec des gestionnaires de projet.

Ces rencontres d'équipe, animées par le gestionnaire de projets, ont regroupé des membres des équipes projets et ont porté sur des éléments de planification, de coordination et de suivi de projet tels que l'avancement des différentes tâches, le respect des budgets et le respect des délais.

Les échanges individuels ont été plutôt informels et ont visé à discuter avec les différents intervenants des projets afin d'avoir accès à leur perception du rôle de gestionnaire de projet et de leur réalité professionnelle.

Des notes concernant les enjeux et le langage entendus ont également été prises dans un journal de bord afin de s'y référer, au besoin, lors de l'animation des espaces de discussion.

3.2.2 Jalon 2 : Création et implantation d'un espace de discussion dans le milieu de travail

L'activité déontique, telle que décrite par Dejours (1995, 2008) et précédemment expliquée, ne peut être imposée ou prescrite aux travailleurs. Elle émerge, ou pas, lorsqu'un espace déontique est disponible. Il n'y a donc pas de méthodologie précise pour créer, implanter et structurer cette activité, car cela serait contradictoire avec sa nature spontanée. Cependant, la présente recherche a pour but d'introduire un espace de discussion pour en explorer les impacts sur les stratégies de négociation du Réel du travail, qui découlent en partie de l'activité déontique. Ainsi, pour baliser cet espace de discussion, il a fallu retenir une structure qui ne soit pas trop prescriptive et qui se rapproche le plus possible des descriptions de l'espace déontique, c'est-à-dire un endroit « où peut être formulé librement et surtout publiquement, des avis éventuellement contradictoires » (Dejours, 1995, p. 62). La création de l'espace de discussion vise donc à offrir aux participants un endroit physique (salle) où ils peuvent

se rassembler, et ce avec une intention réelle de discuter et de débattre de leur travail de gestionnaire de projet.

Cet espace de discussion a donc été structuré sous la forme de sessions d'une durée d'environ une heure. Les participants ont été rassemblés dans une salle et le rôle de la chercheuse a été d'animer ces espaces de discussion en proposant des thèmes de discussion liés au travail. La chercheuse a utilisé des éléments entendus durant la familiarisation du terrain de recherche (ou durant les sessions précédentes, le cas échéant) afin d'alimenter les discussions. Durant les sessions, la chercheuse a adopté une position d'écoute exempte de jugement et a relancé les discussions afin d'approfondir certains éléments discursifs déjà énoncés. Cette méthode, par sa durée et sa répétitivité, a favorisé l'accès à des représentations souvent latentes et sous-jacentes aux premiers énoncés, car rappelons que pour que le partage de pratique s'effectue, cela nécessite un certain temps et une régularité dans les membres qui partagent l'espace de discussion (Dejours, 2009b ; Dejours et al., 2021), notamment pour que la convivialité et la confiance s'installent et pour que le débat puisse avoir lieu (Dejours, 1995 ; Dejours et al., 2021). C'est également pour favoriser l'installation d'un climat de confiance, de convivialité et de prise de parole que les sessions ont été répétées quatre fois par groupe, à un intervalle de 7 à 14 jours.

3.2.3 Jalon 3 : Collecte des données

Afin de répondre aux différents objectifs de la recherche, mais également d'arriver à une compréhension de l'objet de recherche la plus riche possible (Yin, 2018), la collecte de données s'est effectuée de trois façons et sur une période de trois mois. D'abord, des observations non systématiques (Thietart, 2014) effectuées durant la familiarisation avec le milieu puis des observations standardisées (Thietart, 2014) de ce qui s'opérait lors des sessions et enfin, les entretiens semi-directifs individuels, qui ont eu lieu dans les semaines suivant la dernière session. Les éléments concernant la familiarisation ayant été abordés dans la section 3.2.1, les prochaines sections détailleront l'outil préparé et utilisé afin d'effectuer les observations standardisées (grille d'observation) pendant les espaces de discussion qui ont été implantés (voir section 3.2.2). Puis, le déroulement des entretiens semi-directifs individuels ainsi que l'outil préparé et utilisé lors de ces entretiens (guide d'entretien semi-directif) seront décrits.

Observation pendant les espaces de discussion

En tant que méthode de collecte des données, l'observation permet d'accéder en temps réel au terrain de recherche. Selon Chevalier et al. (2018), elle rend compte des pratiques sociales par l'écoute des conversations, mais également par l'observation des comportements. Durant les sessions, ce sont des observations de type standardisées qui ont été retenues comme méthode (Thietart, 2014). Afin de guider l'observateur pour qu'il puisse tirer le meilleur parti de cette méthode de collecte de données et pour qu'il

puisse colliger les observations liées aux objectifs de recherche, une grille d'observation structurée a été élaborée (voir Annexe 2). Elle a été utilisée lors des sessions qui ont été implantées dans le milieu de travail, tel qu'expliqué à la section 3.2.2. Cette grille d'observation a d'abord été structurée en se questionnant sur les éléments les plus pertinents à observer afin de répondre aux différents objectifs de la recherche. Elle est donc cohérente avec les thèmes porteurs de la psychodynamique du travail, tels que décrit dans la section 2.3.2 et a fait l'objet d'une validation interjuge pour confirmer la pertinence des thèmes à observer. La section qui suit détaille la réflexion qui a permis d'identifier précisément les thèmes à observer, et qui ont été inclus dans cette grille, c'est-à-dire le climat, l'activité déontique, l'espace de discussion et les autres observations.

Tout d'abord, en lien avec l'objectif de décrire les impacts de la participation à un espace de discussion sur la négociation individuelle et collective du travail, deux éléments clés identifiés dans le cadre conceptuel ont été considérés, soit le type de climat qui s'est développé lors des sessions et l'activité déontique.

Ainsi, le premier thème inclus dans la grille d'observation réfère au climat présent lors des sessions. En effet, un climat de convivialité et de confiance est un élément incontournable afin que l'activité de délibération sur les pratiques individuelles ait lieu. Sans convivialité et confiance, il est peu probable que les participants partagent leurs pratiques réelles, leur vulnérabilité et qu'ils acceptent la critique d'autrui (Dejours & Gernet, 2012). Ainsi, pour décrire et qualifier le climat, des observations concernant la posture des participants, le langage non verbal, l'hésitation, les signes ou propos

alimentant la méfiance, les marques de confiance et de convivialité, le partage des pratiques et des difficultés, la présence de silence, de censure, de marques de respect pour l'autre ont pu être notés pendant les différentes sessions aux fins d'analyse.

Le thème de l'activité déontique est un autre élément qui a été inclus dans la grille d'observation. En effet, lorsque le climat est propice à l'activité de délibération et que celle-ci fonctionne, il est probable que certaines règles de métiers soient construites (Dejours & Gernet, 2012). Rappelons que cette activité de création de règles de métiers est nommée l'activité déontique (Dejours, 2008). Celle-ci est directement liée aux objectifs de recherche, car la création de ces règles de métier peut avoir un impact dans la façon dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au Réel du travail. De fait, il en résulte des façons de faire collectives élaborées par le collectif de travail pour faire face aux différents décalages. Ainsi, pour qualifier l'activité déontique lors des observations, plusieurs éléments constitutifs furent proposés dans la grille d'observation tels que : le partage de pratiques (bonnes ou moins bonnes), de doutes, la délibération, l'élaboration de règles de travail, l'évolution de questionnements d'une rencontre à l'autre, l'implication des membres et le regroupement en sous-groupes durant les pauses pour débattre du travail.

Une partie de la grille d'observation fut également consacrée à l'espace de discussion, afin de répondre aux sous-objectifs relatifs aux enjeux et aux difficultés liés à l'implantation et au développement de cet espace de discussion. Par conséquent, cette portion de la grille d'observation porte sur la participation et l'implication dans la discussion, l'absence des participants aux rencontres, les distractions durant les

rencontres (téléphone, courriel) et même les commentaires relatifs aux espaces de discussion.

Ensuite, une section « autres » a été ajoutée à la grille d'observation. Cette section est réservée aux observations ponctuelles, en fonction du déroulement de chaque session et des évènements qui s'y produisent. Ces éléments ont servi notamment à alimenter l'animation des espaces de discussions ultérieurs et des entretiens semi-directifs individuels.

Finalement, un espace pour des notes méthodologiques portant sur la démarche et pour des notes d'analyse visant les premières interprétations et les intuitions (Gavard-Perret & Aubert, 2012) a complété la grille d'observation. À noter que lors de la collecte des données, que ce soit pour la familiarisation, les observations ou les entretiens semi-directifs individuels, les notes prises ne contenaient aucun renseignement nominatif, et ce, afin de ne pas pouvoir lier les propos à un participant spécifique, conservant ainsi leur anonymat.

Entretien semi-directif individuel

En lien avec les sous-objectifs de la recherche qui visent la description du rapport au travail des gestionnaires de projet ainsi que la nature des impacts de la participation à un espace de délibération sur la négociation individuelle et collective du Réel du travail, la méthode de collectes des données complémentaires à l'observation a été l'entretien semi-directif individuel. Celle-ci est « bien adaptée pour l'exploration de processus

individuels complexes [...] et pour mettre en évidence des différences individuelles » (Gavard-Perret & Aubert, 2012, p. 109). De plus, les entretiens semi-directifs individuels permettent à la chercheuse d'accéder au ressenti et à l'univers mental des participants, car ils provoquent une interaction dynamique entre la chercheuse et ses interlocuteurs (Chevalier et al., 2018). Pour cette recherche, les entretiens semi-directifs individuels avaient pour but non seulement de valider les perceptions et les propos entendus lors des sessions avec le point de vue des participants, mais également de collecter des informations complémentaires en lien avec l'expérience vécue lors des sessions par les participants et de mettre en relief les différents impacts qu'ils n'ont pas eu l'occasion d'exprimer lors des sessions. Ces entretiens semi-directifs individuels se sont déroulés, pour tous les participants, sur les lieux du travail, dans les deux ou trois semaines suivant la dernière session.

Lors des entretiens semi-directifs individuels, des thèmes similaires à ceux présents sur la grille d'observation ont été explorés à travers l'utilisation d'un guide d'entretien semi-directif (Annexe 3). Plus précisément, ce guide d'entretien a été bâti autour des thèmes centraux du cadre conceptuel soit : le climat, l'activité déontique, les collectifs de travail, la reconnaissance et les stratégies pour faire face au réel. De plus, ce guide d'entretien comprend des propositions de questions ouvertes afin de recueillir de l'information sur la façon dont les participants ont vécu les sessions. Une seule question précise a été élaborée, et ce afin d'explorer spécifiquement les impacts créés par l'introduction d'un espace de discussion sur la capacité des gestionnaires de projets à faire face à leurs décalages. Plus précisément, cette question invitait d'abord les

participants à identifier une de leur plus grande difficulté ou préoccupation en lien avec la gestion de projets. Ils ont dû ensuite y attribuer une cote en lien avec leur capacité à faire face à cette préoccupation avant leur participation aux sessions. Puis, une autre cote leur a été demandée pour cette même préoccupation, mais ils ont dû l'associer cette fois à leur capacité à faire face à leur difficulté ou préoccupation après avoir participé aux sessions. Cette question a donc servi à observer s'il y a eu des variations entre les différentes cotes attribuées. Les éléments constitutifs de ce guide d'entretien semi-directif, bien que similaires avec ceux contenus dans la grille d'observation, ont également été soumis à une validation interjuge.

Lors de l'entretien semi-directif individuel, un souci constant a été porté relativement à l'importance de valider la compréhension de la chercheuse quant aux éléments abordés par les participants. Pour ce faire, des techniques de reformulation et de synthèse des propos ont été utilisées. Cette façon de procéder a non seulement comme objectif de valider les perceptions, mais également, de réduire les possibles biais d'interprétation (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Des notes manuscrites ont été prises durant ces entretiens semi-directifs individuels. À noter qu'aucun renseignement nominatif n'a été consigné, et ce, afin de ne pas pouvoir lier les propos à un participant spécifique, conservant ainsi leur anonymat. De plus, considérant le fait que la chercheuse était dans une posture d'écoute active lorsqu'elle a effectué l'entretien, des enregistrements audio ont été réalisés, afin de bonifier les notes au besoin.

3.3 TRAITEMENT DES DONNÉES

Une fois la collecte de données terminée, elles ont été traitées à l'aide d'une analyse thématique (Paillé & Mucchielli, 2021). Avec ce type d'analyse, l'opération centrale est la thématization, c'est-à-dire l'identification de thèmes représentatifs en rapport avec l'orientation de la recherche. Une fois les données collectées, l'analyse thématique consiste à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens ou de divers types de documents » (Paillé & Mucchielli, 2021, p.269)

Pour y arriver, les notes prises lors des observations faites durant les espaces de discussion ont été regroupées dans un même fichier et pour chacune de celles-ci, un ou des thèmes porteurs liés aux objectifs de recherche ont été identifiés en continu (Paillé & Mucchielli, 2021), lorsqu'applicables. Si initialement, la grille d'observation comportait trois thèmes principaux (climat, activité déontique, espace de discussion), d'autres se sont ajoutés, car ils étaient récurrents et intelligibles (reconnaissance, pratique de travail). Ceux-ci ont été compilés avec la technique d'inscription en marge (Paillé & Mucchielli, 2021). Les observations classifiées « autres » ont également été analysées et ont fait l'objet d'une validation interjuge afin de voir les possibilités de les intégrer dans les thèmes principaux ou d'en faire ressortir des thèmes émergents (Bardin, 2013, Gavard-Perret & Aubert, 2012 ; L'Écuyer, 1990 ; Paillé & Mucchielli, 2021 ; Thiétart, 2014).

En ce qui a trait aux entretiens semi-directifs individuels, les notes colligées par la chercheuse ont d'abord été classées en fonction des grands thèmes (le climat, l'activité déontique, les stratégies pour faire face au réel, les collectifs de travail et la reconnaissance). Par la suite, l'enregistrement de chaque entretien semi-directif individuel a été écouté et le fichier de notes a été bonifié. À noter que les enregistrements n'ont pas fait l'objet de verbatim, qu'ils ont uniquement été utilisés (tel qu'expliqué précédemment), pour bonifier les notes prises durant les entretiens, au besoin. Par le fait même, chaque élément qui avait été préalablement noté par la chercheuse a pu être validé afin de s'assurer que les notes prises n'étaient pas biaisées et représentaient fidèlement les propos entendus. Comme pour les observations, d'autres thèmes ont émergé à la suite de cette analyse de contenu et chaque élément traité a été relié au groupe dans lequel il a été entendu, pour ensuite faire l'objet d'une validation interjuge. À ces éléments, ont été ajoutés différents fichiers, certaines observations et des notes méthodologiques effectuées par la chercheuse ou des pistes de réflexion sur des liens potentiels avec le sujet de recherche.

3.4 CRITÈRES DE VALIDITÉ ET DE FIABILITÉ DE LA RECHERCHE

Il est possible de s'appuyer sur différents éléments afin d'assurer une certaine fiabilité et qualité de la recherche. Ceux-ci concernent, par exemple, la fiabilité, la validité du construit, la validité externe et la validité interne (Yin, 2018). Considérant que la présente recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste et qu'elle utilise une méthodologie d'étude de cas simple encadré, voici les différents éléments retenus afin d'assurer la validité de cette recherche.

3.4.1 Fiabilité

La fiabilité consiste à expliciter le plus précisément la méthode utilisée pour que la recherche puisse être reproductible, c'est-à-dire que si un autre chercheur suit la procédure proposée, il devrait arriver à des résultats similaires (Thiétart, 2014). Ainsi, Yin (2018) propose d'élaborer un protocole de recherche et de s'assurer d'avoir une base de données pour l'étude de cas.

Dans cette recherche, le protocole est composé d'abord d'un contexte détaillé (chapitre 1), d'objectifs de recherches clairs (section 1.4), d'un cadre théorique et d'une revue de littérature en lien avec le contexte de recherche (chapitre 2) puis d'un plan de collecte de données (chapitre 3). Parallèlement à ces éléments détaillés, un résumé du cas pouvant être partagé aux différentes personnes impliquées dans la recherche a été rédigé (Yin, 2018). Ce résumé comporte les objectifs de recherche, le déroulement de collecte et également les retombées potentielles pour les participants et l'organisation hôte. Au sujet de la collecte de données, des détails concernant la méthode de collecte, tels que le rôle attendu du chercheur lors des sessions, la séquence de questionnement et les détails sur les éléments à observer et à prendre en notes sont intégrés dans les principaux outils de collectes, tel que présenté dans la section 3.2.3 ainsi que dans les Annexes 2 et 3.

Puis, la présence d'une base de données organisée, catégorisée, complète et disponible pour l'étude de cas sert à renforcer la fiabilité de la recherche (Yin, 2018). Pour cette recherche, la base de données est regroupée dans un fichier Excel et chaque donnée est

associée à un des thèmes principaux, tels que définis dans les différents outils de collecte de données. Il est donc possible, tout en respectant l'anonymat des participants, de retracer les différentes informations requises, au besoin.

3.4.2 Validité du construit

La validité du construit vise à assurer que les outils de mesures utilisés sont adéquats pour les concepts à l'étude (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Afin d'augmenter la validité du construit dans une étude de cas qualitative, Yin (2018) propose de multiplier les sources de collectes, d'utiliser une validation interjuge et d'établir une chaîne de preuve.

Afin de multiplier les sources de données, Yin (2018) propose six sources de collectes, soit : la documentation, les archives, les artefacts physiques, l'observation participante, les observations et les entretiens. Parmi celles-ci et afin de trianguler le plus possible les données, les observations non participantes (familiarisation), les observations répétées lors des sessions et les entretiens semi-directifs individuels pour tous les participants ont été utilisées pour la collecte de données. Les autres sources proposées par Yin (2018) s'appliquaient difficilement.

À ces sources diverses de collecte a été jumelé une triangulation multi-intervenants, telle que Yin (2018) la décrit, concernant les différentes observations et résultats. D'abord une validation interjuge a été mise de l'avant afin de calibrer les outils de collecte de données et les différents résultats. Puis, une validation avec les participants

a été effectuée, principalement lors des entretiens individuels semi-directifs, afin de valider les observations préliminaires et confirmer (ou infirmer) certaines observations ou certains constats effectués par la chercheuse. Cette triangulation d'intervenants clés (chercheur, interjuge et participants) concernant les différents résultats permet de renforcer la validité du construit.

Finalement, afin de maintenir la chaîne de preuves, telle que décrite par Yin (2018), le lecteur doit être en mesure de suivre le raisonnement du chercheur tout au long de ses découvertes et de l'établissement des différents liens. À cet effet, le cadre théorique ainsi que les résultats ont été structurés avec les thèmes similaires et les résultats ont été présentés en suivant l'ordre des objectifs de recherches. Parallèlement à cette structure visible, la chercheuse s'est assurée que chaque élément exposé dans les résultats était traité dans la discussion. Cette structure a été effectuée afin que le lecteur puisse suivre le plus possible la chaîne de preuves.

3.4.3 Validité externe

La validité externe, quant à elle, porte sur le potentiel de la recherche à généraliser ses résultats et ses conclusions à d'autres contextes (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Ancrée dans un paradigme constructivisme et considérant que les objectifs de recherche ne visent pas à généraliser des résultats, mais bien à explorer un phénomène qui se construit, la validité externe est moins évidente à établir. Considérant les différents auteurs (Yin, 2008 ; Gavard-Perret & Aubert, 2012), la validité externe de cette recherche peut cependant être effectuée en détaillant de manière précise le

contexte, le cadre théorique, la méthodologie de recherche et les résultats afin de faciliter l'interprétation et l'adaptation éventuelle à d'autres contextes (Gavard-Perret & Aubert, 2012).

3.4.4 Validité interne

La validité interne d'une recherche consiste en la capacité à vérifier la véracité des liens établis par le chercheur (Thiétart, 2014). Par conséquent, il s'agit de s'assurer que les résultats observés sont attribuables aux variables explicatives analysées par le chercheur et non pas à d'autres variables (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Pour sa part, Yin (2018) mentionne que ce critère de validité s'applique plus difficilement à une étude de cas exploratoire, mais convient mieux aux études explicatives ou causales. Malgré sa nature exploratoire, il est tout de même possible d'assurer une certaine validité interne, notamment en identifiant les sources d'inférences possibles et en limitant ces inférences dès le design de la recherche, mais également durant la phase de collecte et d'analyse de données (Thiétart, 2014).

D'abord, voyons plus précisément comment la validité interne a été adressée dans la démarche de cette recherche. Un peu à l'image de la validité du construit, la clarté et le détail de la démarche de recherche permet d'identifier de possibles biais et de prendre des précautions en amont de la recherche. Dans la présente recherche, certains biais définis par Campbell et Stanley (Thiétart, 2014) ont été identifiés avant la collecte de données. Ainsi, les outils de collecte et certaines méthodes ont été utilisés afin de

réduire la présence de ces biais. Parmi eux, notons l'effet d'instrumentation, l'effet de sélection et l'effet de mortalité expérimentale (Thiétart, 2014).

Pour pallier l'effet d'instrumentation, qui consiste dans une mauvaise formulation des questions pour recueillir les données (Thiétart, 2014), les différents outils de collecte de données ont été élaborés par une chercheuse qui connaît bien le cadre théorique. Puis, ceux-ci ont été validés par une autre chercheuse établie et publiant des travaux utilisant le cadre de la psychodynamique du travail depuis de nombreuses années.

L'effet de sélection, pour sa part, peut se produire lorsque l'échantillon étudié n'est pas représentatif de la population pertinente. Pour limiter cet effet, la population visée pour la recherche a été ciblée en accord avec l'objectif de recherche (questionnaires de projet) et le bassin possible pour l'échantillon assez vaste (plus de 75). En outre, la procédure de composition des groupes ainsi que l'établissement et le respect des critères d'inclusion (durée dans l'emploi et proximité territoriale) ont assuré une certaine représentativité de l'échantillon.

L'effet de mortalité expérimentale, qui consiste en la disparition de certains sujets durant l'étude (Thiétart, 2014) n'a pu être complètement contrôlé. Cependant, lors des rencontres d'information avec les potentiels participants pendant le recrutement, il leur a été explicitement précisé l'importance de participer à l'entièreté du projet de recherche.

Outre les efforts pour diminuer ces biais, il est possible d'augmenter la validité interne lors de la collecte de données en s'assurant de la saturation des données. Plus précisément, il s'agit de mettre fin à la collecte de données lorsque celles-ci n'apportent plus d'informations nouvelles et que les informations marginales ne remettent pas en question le cadre construit (Thiétart, 2014). Une collecte suffisamment large assure une certaine solidité de la base de données disponible. Dans cette recherche, le nombre total de sessions a été déterminé durant la collecte, c'est-à-dire lorsque les discussions s'essoufflaient plus fréquemment ou que les mêmes thèmes revenaient et que les interactions étaient similaires à ce qui avait déjà été observé. C'est à ce moment que la saturation des données a été atteinte.

Enfin, lors de l'analyse, faire ressortir les résultats différents et établir des contrastes est une des méthodes pour augmenter la validité interne (Yin, 2018). Cette méthode nécessite de la transparence et de l'honnêteté par la chercheuse lors du report des différentes observations ainsi que dans le détail des résultats. Cet exercice permet de retracer le fil de la réflexion et de l'analyse du chercheur. Par conséquent, à toutes les étapes de la démarche de la recherche, une attention particulière a été portée pour tracer un portrait complet des éléments observés et des propos entendus. De plus, un ensemble de perspectives ont été considérées durant l'analyse des résultats et ceux-ci ont été rapportés dans la section discussion et la portion portant sur les limites de la recherche.

En résumé, les principaux éléments mis en place dans cette recherche afin d'en assurer la validité et la fiabilité concernent:

- a) La clarté et le détail de la méthodologie de recherche afin de favoriser la reproductibilité et de réduire les biais (validité interne, validité externe, fiabilité) ;
- b) La structure de la base de données de manière organisée, catégorisée, complète et disponible (fiabilité) ;
- c) La saturation des données (validité interne) ;
- d) La triangulation des sources de données par des méthodes de collectes de données variées (familiarisation avec le milieu, observation lors des sessions, entretiens semi-directifs individuels) (validité du construit) ;
- e) La triangulation de l'interprétation du sens des différentes observations (chercheur, interjuge et participant) (validité du construit) ;
- f) La structure logique du texte et la cohérence de l'analyse de la chercheuse (validité interne, validité du construit).

CHAPITRE 4 RÉSULTATS

La collecte de données, basée sur les thèmes prédominants du cadre théorique a permis de recueillir différentes données issues des observations et des entretiens semi-directifs individuels. Afin de faciliter la compréhension, ces résultats sont structurés selon les thèmes identifiés dans le cadre théorique et présentés dans l'ordre chronologique de l'émergence du travail collectif, soit l'espace de discussion, le climat et l'activité déontique (tableau 3). À la fin de ce chapitre, un tableau comparatif des différents résultats entre les deux groupes sera également présenté.

Tableau 3
Thèmes observés lors de la collecte de données

Thèmes observés
Espace de discussion
Structure de l'espace de discussion
Participation à l'espace de discussion (déontique)
Le climat
Ambiance conviviale
Présence de marque de confiance
L'activité déontique
Présence d'activité de déontique
<i>Création de règles de travail</i>
Émergence d'un collectif de travail
<i>Coopération</i>
<i>Reconnaissance entre les participants</i>
Diminution des décalages individuels
Autre thème émergent

Plus précisément, les premiers résultats présentent différents aspects se référant à l'espace de discussion. En effet, la compréhension de la dynamique vécue dans cet espace est essentielle pour bien saisir la nature des interactions qui ont pu prendre place à la suite de l'implantation des espaces de discussion. Puis, les résultats en lien avec la façon dont le climat s'est instauré et a évolué tout au long des espaces de discussion sont présentés. Ceux-ci sont un indicateur clé quant aux impacts possibles sur la négociation du Réel du travail, car tel qu'expliqué précédemment, le climat de convivialité et de confiance représente une condition essentielle pour que la coopération se développe (Dejours et al., 2021 ; Dejours & Gernet, 2012). Les résultats concernant l'activité déontique sont ensuite abordés. Rappelons que celle-ci sert à partager sa pratique, la rendre visible et l'exposer au jugement/reconnaissance d'autrui (collègues) pour en délibérer, mais également, pour la confronter aux points de vue et à l'expérience des autres (Dejours et al., 2021). En outre, l'activité déontique mène à la création de règles de métier (Cru, 1987) et rend possible l'émergence de collectifs de travail. Finalement, l'analyse thématique a révélé un autre thème récurrent dans les propos des participants ; celui-ci concerne l'utilité des espaces de discussion et sera abordé en dernière partie dans la section des résultats.

4.1 ESPACE DE DISCUSSION

Dans la présente section, les résultats concernant l'espace de discussion sont déclinés en deux sous-thèmes. Tout d'abord, celui qui concerne le fonctionnement relatif à l'espace de discussion tel que le lieu, la structure des espaces de discussion et la

disposition du local. Puis, sera abordé le sous-thème portant sur le processus d'implantation et de développement de l'espace de discussion, alimenté par des observations à propos de la participation et de l'implication dans la discussion, de l'assiduité des participants et des distractions durant les rencontres (téléphone, courriel) (voir Annexe 2).

4.1.1 Fonctionnement de l'espace de discussion

Rappelons que l'espace déontique est un espace physique disponible pour que se déroulent les discussions entre travailleurs. Pour ce projet, l'espace proposé a été une salle comportant une table ovale et pouvant accueillir 8 à 10 personnes. Dans le cadre de cette recherche, l'espace de discussion a eu une grande importance, car c'est à cet endroit que la dynamique entre les différents gestionnaires de projets a émergé et que les échanges et les discussions ont eu lieu.

Les premiers résultats touchent la façon dont les participants ont pu avoir accès à l'espace de discussion sur leur lieu de travail et surtout, durant les heures de travail. Cet élément a été souligné lors des entretiens semi-directifs individuels et observé durant les sessions. Le sentiment de légitimité à parler du travail, sur les heures de travail et non pas uniquement en mode informel durant leur temps libre, a été présenté comme étant un privilège accordé par l'employeur. La récurrence de l'activité aux deux semaines et le fait de conserver les mêmes participants a également été citée comme un élément facilitant pour discuter.

Quant à l'implantation de l'espace de discussion, tel qu'expliqué dans la méthodologie, il a fallu retenir une structure qui ne soit pas trop prescriptive et qui se rapproche le plus possible des descriptions théoriques de l'espace déontique, c'est-à-dire, « un endroit où peuvent être formulés librement et surtout publiquement, des avis éventuellement contradictoires » (Dejours, 1995, p. 62). C'est pour cette raison que l'espace de discussion fut volontairement peu structuré. La moitié des participants ont mentionné, lors des entretiens semi-directifs individuels, qu'ils auraient préféré des sessions plus structurées, soit en ayant préalablement des thèmes à aborder durant celles-ci et en établissant une durée fixe pour en débattre et en discuter. Ils ont souligné qu'étant donné leur métier et leur travail quotidien, ils ont des attentes en terme de productivité lorsqu'ils se rencontrent sur les heures de travail. Ils ont également mentionné que cet espace de discussion a été un peu déstabilisant de par sa structure très succincte. En lien avec ce peu de balises, quelques participants ont exprimé lors des entretiens semi-directifs individuels, un sentiment d'incertitude quant à la pertinence de leurs propos, car les discussions ont pris différentes directions et il était difficile pour eux de voir le but concret des thèmes traités. Alors qu'un participant du groupe B a signalé qu'il a parfois eu l'impression que le fait d'avoir un thème libre n'alimentait pas suffisamment les discussions, dans le groupe A, les participants ont demandé d'allonger les sessions d'une demi-heure afin d'aller en profondeur dans certaines discussions. Un participant du groupe A a d'ailleurs expliqué que le fait que ce soit des sessions peu dirigées et que les questions soient ouvertes a selon lui favorisé les discussions entre les différents participants :

Ce sont des questions ouvertes qui favorisent les échanges. On prenait ce qu'on vivait dans le moment et c'était libre. De ne pas être dirigés ça aidait

à l'échange et à sortir les douleurs du moment. Dans la vie je n'aime pas le flou, mais j'aimais naviguer dans ce flou (Participant du groupe A).

Au-delà de la structure même des espaces de discussion, des éléments concernant la composition des groupes ont été soulevés comme ayant un impact sur le sentiment de se sentir compris par les autres membres de son groupe. Par exemple, même si les participants partageaient une réalité similaire (chargé de projet dans une même organisation), l'un d'entre eux a mentionné qu'il n'a pas senti que les autres membres du groupe aient compris sa réalité spécifique. Il a affirmé que dans ses enjeux professionnels actuels, c'est davantage son équipe de travail qui peut vraiment comprendre et l'aider à faire face à ses difficultés. Il a mentionné que ces sessions auraient été très intéressantes avec son équipe naturelle et que certaines discussions auraient sûrement été bénéfiques pour améliorer sa pratique technique quotidienne.

Avec mon équipe naturelle, ça aurait été plus en lien avec la pratique. Dans mon équipe naturelle, les gens ont le contexte de ce que je vis, on le vit tous ensemble. Dans l'atelier, chacun a sa réalité...on sait ce qu'on vit en partie, mais ils ne connaissent pas la mesure exacte des problèmes. (Participant du groupe A).

En ce qui a trait à la taille du groupe, les participants ont exprimé que le nombre de personnes a été adéquat et qu'il aurait même pu être supérieur d'un ou deux autres membres, sans que cela ait un impact sur l'implication de tous dans les discussions. Cependant, il a été observé que lorsqu'un membre a été absent lors d'une session, réduisant ainsi le nombre à trois, il y a eu moins d'interactions et d'échanges.

4.1.2 Implantation et développement de l'espace de discussion

Dès le début des sessions, il a été possible d'observer la manière dont les participants ont occupé l'espace, la constance de leur participation, leur assiduité et les différentes distractions durant les espaces de discussion (téléphone, courriel). Des précisions suivent dans les prochaines lignes.

L'occupation de l'espace a tout d'abord été marquée par le positionnement physique des participants et par le jaugeage des participants les uns par rapport aux autres, notamment lors des échanges de la première session (section 4.2.2). Il a été possible d'observer que ce positionnement a influencé certaines interactions. Par exemple, pour les deux groupes et durant toutes les sessions, chacun des participants a conservé la même place. La configuration de la salle a été initialement placée par la chercheuse de manière à favoriser les échanges, c'est-à-dire que les chaises ont été réparties également de chaque côté de la table (figure 11). Un des bouts est resté libre. La chercheuse a pris place à l'autre extrémité (X).

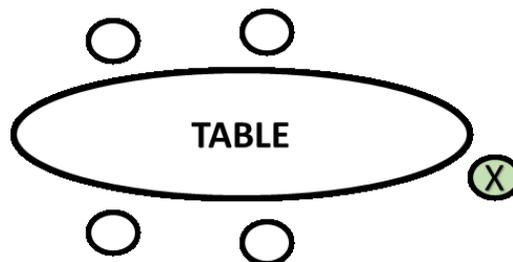


Figure 11
Configuration initiale de la salle

La figure 12 illustre, pour le groupe A, lorsqu'un participant (W) déplaçait systématiquement, au début de chaque session, la configuration des chaises pour se placer à la hauteur de la chercheuse (W') : il a modifié la configuration initiale.

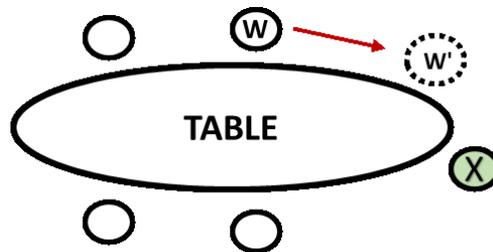


Figure 12
Configuration ajustée de la salle, groupe A

Dans ce groupe, ce participant occupait un poste avec davantage de responsabilités (projet d'envergure financière supérieure et employés à sa charge) que ses collègues et il était l'unique participant à appartenir à l'organisation hôte, les autres ayant un statut de sous-traitant. À la suite de la première session, il a expliqué à la chercheuse que son rôle venait de changer, qu'il ferait moins de gestion de projets, mais qu'il tenait à rester dans le groupe, car il avait des connaissances à partager comme gestionnaire de projets. De plus, durant les sessions subséquentes, il a adressé régulièrement ses propos directement à la chercheuse et non pas au groupe, ce qui tranchait avec les autres participants qui échangeaient entre eux, sans trop se préoccuper de cette dernière. Durant les entretiens semi-directifs individuels, ce positionnement détaché du groupe a été signalé par d'autres participants.

La figure 13 représente la configuration de la salle et le positionnement des membres du groupe B ainsi que de la chercheuse (X). Au début de chaque rencontre, un

participant (Z) se déplaçait à la pointe de la table (Z'), brisant ainsi l'équilibre entre les membres.

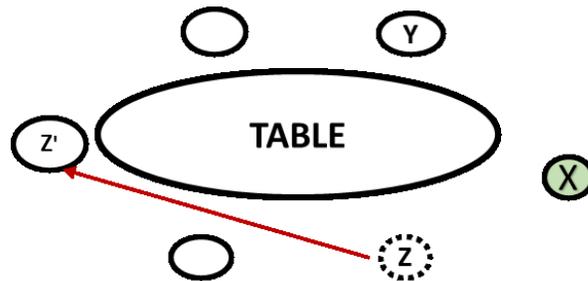


Figure 13
Configuration ajustée de la salle, groupe B

Ce réajustement a provoqué une mise à l'écart d'un des participants (Y). Dans le groupe B, le participant à l'écart était le moins expérimenté dans son rôle. Durant les entretiens semi-directifs individuels, deux membres du groupe ont souligné l'apport moins grand, lors des sessions, de ce participant un peu mis de côté. En entretien semi-directif individuel, ce dernier a reconnu que sa contribution n'a pas été égale aux autres, mais qu'il est de nature réservée et qu'il a tout de même partagé tout ce qu'il avait à exprimer.

En ce qui concerne l'assiduité aux rencontres, un seul participant a manqué une session pour des raisons de santé. La participation a été constante durant toutes les sessions et les distractions engendrées par les appels, messages texte ou courrier électronique ont été marginaux (uniquement deux observations de distractions sur environ huit heures de sessions).

4.2 CLIMAT

Bien que les participants furent informés, lors de la description de la recherche, que leur participation ne serait pas liée à une évaluation de rendement, que leurs propos seraient anonymes et que la participation à la recherche était volontaire, il restait à voir si le climat qui s'installerait pour les deux mois de collecte de données allait être favorable au partage d'expériences et à l'activité déontique. De fait, rappelons qu'un climat de convivialité et éventuellement de confiance est essentiel dans le partage de pratiques et dans la construction éventuelle de collectifs de travail. Ce niveau de confiance sous-entend d'abord d'accepter sa propre fragilité en rapport avec son expérience du Réel du travail et de vouloir risquer de partager avec les autres son expérience et ses vulnérabilités (Dejours & Gernet, 2012). Afin de qualifier le climat des sessions durant cette recherche, les observations ont été regroupées en différents sous-thèmes issus de l'analyse thématique. Ils concernent l'amorce des discussions, l'élaboration par les participants de règles de fonctionnement et la convivialité.

4.2.1 Amorce des discussions

Lors de l'amorce de la première session, les participants ont été invités à se présenter et à expliquer leur parcours professionnel. Cette première question d'ouverture avait pour but de briser la glace et de permettre aux participants de parler d'eux. Pour la chercheuse, cette question a permis d'observer et de noter les propos qui allaient être choisis par les participants pour se décrire.

Dans le groupe A, trois participants se sont présentés en nommant leur qualification d'ingénieur. Le quatrième s'est décrit rapidement comme étant un « mouton noir » et a expliqué son parcours professionnel, qu'il qualifie d'atypique. Il n'a pas hésité à exprimer ses forces humaines, mais ne s'est pas caché de ses limites concernant la gestion de projet. Les autres participants n'ont pas émis ou fait voir de jugement apparent. Les autres participants ont fait certaines interventions afin de le rendre légitime dans son rôle de chargé de projet, malgré le fait qu'il ne soit pas ingénieur. Ce statut professionnel a été exprimé lors de la première rencontre, et le participant l'a mentionné à quelques reprises durant les différentes discussions, mais sans impacts apparents sur sa crédibilité ou la légitimité de ses interventions.

Dans le groupe B, les participants, expérimentés et dans un rôle hybride de chef d'équipe et de gestionnaire de projets, ont partagé à tour de rôle le nombre de projets et de chargés de projet qu'ils ont supervisés, ainsi que l'enveloppe budgétaire qu'on leur a attribuée. Leur titre d'ingénieur n'a pas été mentionné. Les échanges ont plutôt semblé avoir comme objectif de valider, comparer entre eux l'étendue de leur rôle professionnel.

Dans le groupe A, les participants ont exprimé certains traits personnels qui ne sont pas en lien avec l'aspect professionnel. Au cours de la première rencontre, beaucoup de partages concernant leur individualité et leur personnalité ont été faits tels que les stratégies pour faire face aux conflits et la manière dont ils prennent leur place dans un groupe. Un participant a affirmé sa retenue et ses hésitations à parler et à couper la parole aux autres, alors qu'un autre a beaucoup parlé et coupait fréquemment la parole

aux autres lors des discussions. Il était cependant conscient de ses interventions et expliquait qu'il était très extraverti et qu'il prenait beaucoup de place. Il a donné aux autres la permission de lui rappeler si cela les dérangeait ou les indisposait.

Pour les deux groupes, la première rencontre semble avoir permis, à travers des discussions introductives axées non seulement sur la gestion de projets, mais également sur des éléments plus individuels, de prendre contact et de sonder les différents participants. Apparemment, c'était une calibration de l'espace qu'ils voulaient occuper.

4.2.2 Règles de fonctionnement

Sachant que les personnes qui partagent un décalage prescrit-réel sont portées à développer des règles informelles, aucune consigne reliée au déroulement des sessions et à l'organisation de l'espace n'a été proposée aux participants. Seuls certains paramètres logistiques et de fonctionnement ont été partagés, tels que l'importance de la présence à toutes les rencontres, les dates, l'endroit et l'horaire. Or, il a été possible d'observer la façon dont les groupes ont pris en charge et ont élaboré certaines règles de leur propre gré.

Dans le groupe B, tous ont respecté naturellement le droit de parole, ont fait preuve d'écoute et ont participé activement aux discussions. La seule intervention d'un participant concernant explicitement la structure de règles de groupe a été en lien avec l'utilisation du téléphone. Lorsque celui-ci a sonné, un des participants a mentionné :

« Mets ça à *off* ta sonnette! ». C'est la seule règle de fonctionnement qui a été partagée durant les différentes rencontres de ce groupe.

Pour sa part, le groupe A s'est structuré de manière plus explicite. Suite à la deuxième session, un des participants a exprimé son impression de ne pas pouvoir participer aux discussions à la hauteur de ses attentes, car il est plutôt réservé et n'a pas voulu couper la parole pour s'exprimer. Il a senti qu'il n'a pas eu l'espace pour partager son expérience et ses opinions. Un des participants a exprimé son appréciation : « C'est bien que tu le dises, on va faire attention ». Un autre participant a mentionné sa propension à parler abondamment et à prendre beaucoup d'espace. Il a validé avec le groupe s'il avait pris trop de place précédemment et a permis au groupe d'intervenir s'il parle trop. Suite à ces partages, le groupe s'est engagé à respecter un certain droit de parole, d'écoute et d'alternance pour que chacun puisse s'exprimer. Le respect de cette règle a été validé par les participants, durant les autres sessions, pour s'assurer que tous puissent apporter la contribution désirée.

Dès la deuxième rencontre, trois des quatre participants de ce groupe sont arrivés une dizaine de minutes à l'avance et ont amorcé la conversation. Le dernier membre, arrivé à l'heure, a constaté que les discussions étaient déjà amorcées. Il a exprimé son impression d'avoir manqué le début et lors des rencontres subséquentes, tous les participants arrivaient 10 à 15 minutes avant le début officiel de la session. Suite à la deuxième rencontre, les participants sont sortis simultanément et ont continué les discussions dans le stationnement. Cet événement est arrivé une seule fois, mais lors des entretiens semi-directifs individuels, une personne a mentionné que lors des

sessions suivantes, il était à l'affût pour voir si le reste du groupe allait rester pour continuer de façon informelle les discussions, malgré la fin officielle de la session.

Toujours dans ce groupe A, à la suite de la troisième rencontre, les participants ont demandé de prolonger les prochaines rencontres de 30 minutes : le temps alloué n'était pas, à leur sens, suffisant et ils souhaitaient que les sessions se prolongent afin d'approfondir les discussions. Le groupe a été unanime et tous ont consulté leur agenda afin d'établir la possibilité de prolonger la durée des rencontres subséquentes.

4.2.3 Ambiance conviviale et participation aux discussions

Dès la première rencontre et pour tous les groupes, l'ambiance a été détendue et la prise de parole a été spontanée. Dans les deux groupes, la plupart des participants s'étaient déjà croisés, soit en travaillant ensemble ou lors de rencontres professionnelles. Les présentations ont été effectuées sans la facilitation de la chercheuse : tous se sont introduits aux autres et des discussions génériques portant sur le quotidien se sont amorcées. Au niveau du langage, tous se sont tutoyés, ont utilisé leurs prénoms ainsi qu'un langage familier pour s'exprimer.

Dans le groupe A, l'humour a été rapidement utilisé, ce qui a semblé favoriser la création de liens entre les participants. Des allusions ont été faites concernant la poursuite des discussions suite à la session, autour d'une bière. Ce désir de fraternité semble indiquer un climat convivial et un environnement propice aux discussions.

Dans le groupe B, la majorité des participants se côtoient professionnellement depuis une dizaine d'années et ils ont parfois eu à contribuer à des projets communs ou à travailler dans les mêmes installations ou les mêmes secteurs. La relation entre eux est déjà établie et les participants ont semblé tous rapidement à l'aise.

Lors des entretiens semi-directifs individuels, tous les participants ont qualifié l'ambiance comme étant « bonne ». Lorsqu'invité à étoffer leur réponse, lors des entretiens semi-directifs individuels, les participants ont donné les précisions suivantes : climat amical, chaleureux, des échanges francs et décontractés, climat sans tabous, pas de gêne, bonne humeur, présence d'humour, liberté de parole et bonne écoute.

Durant les sessions, les participants ont été invités à partager leurs façons de faire et leurs opinions à propos de plusieurs thèmes reliés au travail. Tous ont participé aux discussions avec enthousiasme. Lors des entretiens semi-directifs individuels, il a été mentionné par les participants qu'ils ont eu le désir de s'ouvrir sur leurs pratiques et ils ont exprimé de la satisfaction concernant la contribution de chacun lors des échanges.

Au niveau de la présence de concurrence entre les participants, tous ont affirmé lors des entretiens semi-directifs individuels ne pas s'être sentis en concurrence en mettant de l'avant qu'il s'agissait plutôt de partages d'expériences et d'échanges pour apprendre les uns des autres. Les participants estiment que personne n'a voulu se faire valoir, que les discussions ont été libres et honnêtes, sans sentiment de comparaison ou de jugement sur les propos. C'est également ce qui a été observé par la chercheuse

durant les sessions. En résumé, l'ambiance semble avoir été favorable aux discussions et à l'ouverture franche et honnête sur les différents sujets abordés durant les sessions.

4.3 ACTIVITÉ DÉONTIQUE

Tel que décrit dans le cadre conceptuel (section 2), l'activité de délibération permet à un travailleur de partager sa pratique, de la rendre visible et de l'exposer au jugement d'autrui. Cette mise en lumière de sa pratique rend possible la discussion et le débat sur ce qui est exprimé. Quand cette activité de délibération mène à des accords communs sur certaines règles de métier, il y a activité déontique (Dejours & Gernet, 2012).

Ainsi, ce sont les résultats en lien avec l'activité déontique, plus précisément différents éléments qui la constituent, qui sont présentés. À cet effet, le cadre conceptuel et l'analyse thématique ont permis de regrouper différents thèmes clés. Tout d'abord, les observations et les propos concernant l'activité de délibération seront présentés. Plus précisément, il sera question du partage des pratiques et toutes les discussions et débats qui en ont découlé. Puis, le niveau de confiance et les marques de coopération qui furent observés lors des sessions seront exposés.

4.3.1 Activité de délibération : partage de pratiques, discussions et débats

L'activité de délibération permet de partager ses pratiques, d'écouter celles des autres, d'émettre une opinion, d'en débattre et de réfléchir au travail (Dejours, 2008). Outre le

désir de partager et de contribuer, généralement favorisé par un climat convivial, certains paramètres sont pertinents à observer afin d'en tirer des constats. En ce sens, l'analyse thématique a tout d'abord mis en lumière la capacité du groupe à avoir un langage commun, de même que le partage de différentes positions et d'opinions sur certains thèmes centraux de la gestion de projets. Enfin, la façon dont les participants se sont ouverts à propos des vulnérabilités personnelles et des difficultés inhérentes à la gestion de projets sera abordée.

Utiliser le même langage

Une des bases de la communication efficace est de parler un langage commun où tous les interlocuteurs s'entendent sur le sens du message (St-Arnaud, 2003). D'ailleurs, ce partage d'un langage commun est une des prémisses pour l'éventuelle élaboration de règles langagières, telles que décrites par Dejours (1995) et Molinier (2008). Considérant cet élément fondamental, il est intéressant de vérifier si les participants ont été en mesure de s'exprimer avec les mêmes référents langagiers à propos des thèmes centraux.

Tous les participants aux sessions partageaient une profession semblable, dans la même organisation. La première observation, qui concerne les deux groupes, est à l'effet qu'ils ont eu une utilisation similaire de plusieurs mots, abréviations et demi-mots qui ne peuvent être compris que par les gens de l'entreprise. Ils se sont compris aisément, malgré l'utilisation abondante de termes techniques et spécifiques.

Plus précisément, dans le groupe B composé de gestionnaires de projets qui travaillent ensemble depuis plusieurs années, ils ont non seulement utilisé les termes spécifiques à leur entreprise, mais ils ont également eu recours à des expressions très précises pour aborder les difficultés et les réalités de la gestion de projets. Les autres participants ont acquiescé dès qu'ils ont entendu ces expressions et étaient très familiers avec leur signification. Notons par exemple l'expression « la balayeuse de Chicago » pour désigner un projet où le client n'a pas compris et n'a pas reconnu l'importance de l'expertise des gestionnaires de projets pour mener à bien celui-ci. C'est une référence à un projet antérieur dont ils ont souvent parlé et qui est devenu le symbole de cet enjeu lié à l'importance de leur expertise. Lorsqu'utilisée par le participant, les deux autres qui connaissaient la référence se sont esclaffés et il s'en est suivi une discussion à propos de ce genre de projet qui a ponctué leurs parcours des dernières années. Il a également été question de l'expression « la gestion de l'image », utilisée pour exprimer la place de l'image dans l'enjeu de la crédibilité du gestionnaire de projet envers ses clients. Quand cette expression fut nommée pour la première fois, tous se sont souvenus du contexte et des enjeux liés à cette façon de nommer cette situation. Par ailleurs, lors d'une discussion portant sur la crédibilité, il a été question des « projets fosse septique ». Cette expression désigne pour les participants les projets qui ont vu passer plusieurs gestionnaires, sans que le projet ne se termine. Mener à terme un projet reconnu et catégorisé comme étant un projet « fosse septique » est excellent pour la crédibilité auprès des clients. Cette expression a été la seule à être familière pour tous les membres du groupe. Il a été observé que ces expressions, proposées par les participants, ont eu pour effet de diriger les discussions vers des thèmes précis et communs, c'est-à-dire sans ambiguïté d'interprétation. Enfin, un référent à la fois

langagier et technique a été utilisé pour parler d'une pratique administrative utilisée pour ajuster quelques paramètres afin de rendre conformes certains indicateurs financiers pour les directions. Tous en ont parlé en utilisant le terme « fling flang ». Cette pratique tacite n'a pas été identifiée dans la lignée des bonnes pratiques officielles, mais elle a semblé répandue et acceptée par les gestionnaires de projet. Lorsque la chercheuse a demandé si les patrons étaient au courant, tous ont confirmé que ceux qui ont déjà été gestionnaire de projets connaissent cette manière d'agir et qu'elle est tolérée, même si elle n'est pas officielle. Ils ont affirmé que cette pratique se transmet d'un gestionnaire de projet à un autre, de manière plutôt informelle. Un participant a mentionné qu'il arrive même que ce soit le patron du gestionnaire de projet qui le suggère, sans le nommer clairement.

En résumé, les deux groupes ont usé d'un langage commun spécifique à l'entreprise, mais seul le groupe B a utilisé des référents langagiers et techniques spécifiques au métier de gestionnaire de projet, plus précisément en lien avec les expériences communes de projets passés.

Partager sa vision et prendre position concernant la gestion de projets

L'activité de délibération implique la discussion, le partage de pratiques et le débat sur celles-ci. Certains propos vont faire l'unanimité, mais peuvent également mener à des discordances de vision. Cette section propose un survol des différents thèmes abordés durant les sessions, non pas pour documenter des bonnes ou des moins bonnes pratiques, mais plutôt afin de mesurer et de discuter ultérieurement des impacts de ces

discordances ou de ces visions communes sur la dynamique de chaque groupe et par le fait même, sur les éléments constituant l'activité déontique. Les thèmes principaux pour lesquels des observations et des propos ont été recueillis ont été la vision du métier de chargé de projet, la gestion de projets, l'organisation du travail, l'appartenance et la reconnaissance.

Métier de chargé de projet

Tous les participants, malgré le fait qu'ils aient une profession initiale (ingénieur ou autre), ont sans hésitation expliqué qu'ils s'identifient davantage comme gestionnaire de projet. Malgré ce sentiment d'appartenance au métier, la vision qu'ils ont de celui-ci a été bien différente, et cela a été le sujet de nombreuses discussions entre eux.

De fait, cet élément a suscité énormément d'interventions, de partages d'opinions et de visions. Les participants se sont engagés physiquement dans les discussions, ont gesticulé, se sont exclamés et ont varié leur ton de voix. Ils ont initié des questions en lien avec ce qu'est un bon chargé de projet. Par exemple, dans le groupe A, trois des participants ont choisi d'être gestionnaires de projet et pour eux, c'est une carrière. Ils ont décrit le rôle du chargé de projet et la vision qu'ils en ont en insistant autant sur les qualités techniques, que sur leur capacité à livrer le projet et que sur l'utilisation des outils informatiques de suivi. Ils se sont entendus pour dire que leur crédibilité est reconnue en grande partie par leurs compétences techniques, car les équipes de projet client sont principalement des gens issus d'un domaine technique (ingénieurs ou techniciens). Durant ces échanges, les participants occupaient l'espace de discussion

de façon autonome, ils se relançaient entre eux et tentaient de clarifier ou de préciser les opinions exprimées. Bien que la vision de la gestion de projets des participants du groupe B ait été différente de celle du groupe A, tous s'entendaient au sujet des éléments qui caractérisent un bon chargé de projet. En effet, ceux-ci n'ont pas mis l'emphase sur les compétences techniques, mais plutôt sur la capacité à jongler avec les demandes des clients, celles du service d'ingénierie et celles de leur équipe de projet. La capacité à résoudre les problèmes, à gérer des projets complexes et à mener à terme une multitude de projets simultanés ont également été au cœur des discussions. Finalement, l'envergure de l'enveloppe budgétaire d'un projet a semblé être un élément qui donnait de la valeur au métier de gestionnaire.

Dans tous les groupes, un seul participant a fait bande à part et avait une vision différente du métier, car il le voyait comme un passage. Il n'avait aucun désir d'en faire une carrière, mais aspirait à ce que ce rôle lui permette d'accéder à d'autres postes. Les qualités d'un bon gestionnaire de projet mises de l'avant par ce participant ont d'ailleurs été différentes de celles discutées dans son groupe. Il a davantage insisté sur des qualités relatives à la gestion : le sens politique et la capacité à bien communiquer. Il s'est exprimé, même si son opinion était différente du reste de son groupe. D'ailleurs, lors d'un entretien semi-directif individuel, un des participants de son groupe a abordé la vision différente du métier de ce participant.

Difficultés de la gestion de projets

Un autre thème abordé par les participants concerne les nombreuses difficultés en lien avec le métier de gestionnaire de projet. Tous les participants, dans les deux groupes, se sont rejoints sur les différentes difficultés exprimées, notamment la charge administrative en lien avec le travail prescrit. Au-delà de la charge administrative quantitative, c'est la pression induite par les demandes venant tant de l'ingénierie que des clients, qui a été discutée longuement et avec intensité. Les gestionnaires de projets ont exprimé aussi le peu de contrôle qu'ils ont sur toutes ces exigences et le sentiment d'impuissance envers leur capacité à maîtriser tous les paramètres d'un projet qui comporte une multitude d'acteurs et de réalités uniques et souvent imprévues. Cette réalité est, selon leurs échanges, méconnue de leurs clients, ce qui peut faire paraître leur métier comme étant plus simple qu'il ne l'est vraiment.

Une autre difficulté abordée lors des sessions concerne la divergence de vision, d'attentes et de perception entre l'ingénierie et le client. Les gestionnaires de projets se sentent, selon leurs propos, souvent pris entre les bonnes pratiques, les rôles, les résultats attendus par le service d'ingénierie et les besoins des clients en lien avec la réalisation et l'achèvement du projet selon le rythme par la production. Les deux parties prenantes (ingénierie et clients) ne semblent pas avoir une vision commune des rôles et des responsabilités de chacun, laissant le gestionnaire de projet tiraillé entre les différentes demandes et les visions de ce qui est requis.

En définitive, peu importe leur groupe, tous les participants avaient une vision commune concernant le Réel du travail lié aux difficultés spécifiques au métier de gestionnaire de projet dans leur entreprise. Les participants étaient à l'écoute, renchérisaient et bonifiaient les interventions et aucune opposition n'a été observée.

Organisation du travail

Un des sujets qui a suscité beaucoup d'échanges, surtout dans le groupe A, est la façon dont est organisé le travail. Dans l'entreprise, le service d'ingénierie est une entité qui offre ses services aux différents clients. Les gestionnaires de projets sont généralement attirés à certains clients. Au fil des années, les gestionnaires de projets ont parfois été physiquement dans un secteur, regroupés par fonction (ingénierie). Il arrive aussi que le regroupement soit plutôt de type équipe intégrée, c'est-à-dire que le gestionnaire de projet est physiquement près des autres membres de l'équipe de projet, donc de l'équipe client. Ce type d'organisation, qui n'avait pas été identifié par la chercheuse lors de la familiarisation, a été le premier thème initié de manière autonome par le groupe A.

Lors des échanges, c'est d'ailleurs un des participants qui a questionné les autres à savoir comment s'articulait l'équipe intégrée dans leur quotidien. Ce dernier a exprimé sa position en affirmant qu'il trouvait que la proximité physique avec l'équipe client était un atout majeur pour la rapidité de résolution de problèmes et pour l'efficacité de la communication. Il a également partagé sa difficulté à répondre aux exigences du groupe d'ingénierie et du client à travers ce type d'organisation. L'expression de ses opinions a suscité énormément de discussions dans le groupe et les autres participants

ont approuvé, renchéri et se sont accordés sur une même difficulté quotidienne. S'en sont suivi des partages d'expériences vécues et d'astuces pour faire face à cette difficulté.

Cependant, si tous ont reconnu un décalage commun, leurs stratégies pour pallier ce décalage sont très différentes. De plus, malgré des initiatives de partages d'expérience, il y a eu peu d'écoute et de construction commune au sujet des stratégies pour y faire face. Les propos recueillis lors des entretiens semi-directifs individuels convergent avec ces observations. Il n'a pas été possible d'identifier des pratiques qui auraient été partagées durant les discussions et qui auraient été appliquées et reprises de manière individuelle par les participants.

Dans le groupe B, le sujet de l'équipe intégrée a été proposé par la chercheuse, mais n'a pas suscité autant d'intérêt. Pour un des participants, c'était particulièrement une source de satisfaction et de sentiment d'efficacité. Cependant, les autres participants n'ont pas partagé son enthousiasme face à cette structure et ne semblaient pas avoir de l'intérêt à aborder ce sujet. Les échanges ont plutôt porté sur des mises en garde et sur les pièges reliés à cette structure, basés sur l'expérience passée de certains participants. N'étant pas alimentés par les participants, les échanges à ce propos se sont rapidement essoufflés. En somme, pour un même sujet, un groupe a généré des échanges animés et ouverts tandis que pour l'autre groupe, ce sujet n'a tout simplement pas trouvé écho.

Appartenance

L'appartenance à une équipe est un des sujets sur lequel les visions et les opinions ont différencié le plus. Malgré la diversité d'appartenance que chacun a exprimée, c'est un sujet qui a généré maints partages et beaucoup d'écoute. Les participants ont été curieux de savoir à quelle équipe s'identifiaient leurs collègues. Ce sentiment d'appartenir à une équipe, peu importe laquelle, s'est révélé être important pour tous les participants. Contrairement au thème des équipes intégrées, aucun conseil, aucun jugement n'a émané des discussions, et ce, dans les deux groupes. Chacun a semblé comprendre le point de vue de l'autre. Ce fut d'ailleurs le point de départ du partage d'un participant au sujet de la souffrance psychologique (épuiement) qu'il a vécue suite à ce sentiment de ne plus avoir d'équipe après son intégration dans un nouveau département. Ce thème, malgré la diversité des visions et des sentiments exprimés, a eu une résonance commune et unanime. Il a favorisé l'ouverture sur un volet personnel durant les sessions.

Reconnaissance

Abordée lors des sessions et dans les entretiens semi-directifs individuels, la reconnaissance au travail a été un thème très présent. Plus précisément, les espaces de discussion ont permis aux participants d'aborder la reconnaissance de leur travail par les pairs dans leur quotidien du travail, par les clients et les patrons, alors que la reconnaissance entre les participants a été explorée avec eux lors des entretiens semi-directifs individuels. Rappelons que selon Dejours (2008), un des éléments constitutifs

d'un collectif de travail est la présence d'une dynamique de la reconnaissance de ses pratiques par les pairs. Conséquemment, il est pertinent de réunir des informations sur cette facette de la reconnaissance afin d'alimenter ultérieurement les réflexions qui sont présentées dans la section discussion et d'identifier les liens probables avec les façons dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au travail.

Tout d'abord, lors des sessions, l'importance de la reconnaissance accordée par le client au regard de leur travail a été unanime pour les participants. En effet, ils ont exprimé leur opinion concernant la contribution significative de leur travail sur les opérations et l'importance que le client la reconnaisse. Les discussions, d'abord orientées sur la reconnaissance manifestée par les clients, puis, sur celle signifiée par les patrons, ont tranquillement migré vers une réflexion à propos de la reconnaissance entre pairs. D'un discours d'abord affirmatif sur l'importance de recevoir de la reconnaissance, les échanges sont devenus plus interrogatifs et davantage portés sur les manières de reconnaître la contribution de leurs pairs au quotidien. Ces interventions ont été ponctuées de moments de silence, lors desquels chacun semblait réfléchir à ses propres pratiques sans nécessairement partager ses opinions. Au cours des entretiens semi-directifs individuels, quelques participants ont mis en lumière que ces discussions ont effectivement éveillé des questionnements et une remise en question sur leurs manières d'exprimer de la reconnaissance à leurs collègues gestionnaires de projets, et ce, même s'ils n'ont pas donné libre cours à ces réflexions durant les espaces de discussion.

Enfin, pour ce qui est de la reconnaissance exprimée entre les participants, durant les sessions, il faut noter que la majorité des interviewés ont affirmé lors des entretiens

semi-directifs individuels avoir senti l'assentiment des autres lorsqu'ils partageaient des façons de faire, mais qu'ils ne notaient aucune marque de reconnaissance prononcée ou évidente. Ces affirmations corroborent les observations effectuées par la chercheuse durant les sessions.

Ouverture sur les difficultés et les vulnérabilités individuelles inhérentes à la gestion de projets.

Au-delà du partage et des discussions par les participants à propos des bonnes pratiques, l'activité déontique implique également l'ouverture sur leurs limites, leurs échecs et leurs impasses. En ce qui a trait au partage de ces vulnérabilités et de ces difficultés individuelles, il a été possible de recueillir des données de deux manières. D'abord, les observations durant les sessions afin d'identifier des moments où les participants ont partagé des vulnérabilités. Puis, lors des entretiens semi-directifs individuels, par la réponse que les participants ont faite à une question en lien avec les différentes difficultés en lien avec leur travail.

Lors des sessions, certains participants des deux groupes ont partagé ponctuellement une faiblesse, un angle mort ou un échec. Ceux-ci, variés, concernaient notamment la peur de vieillir dans le métier, la remise en question de ses compétences, l'épuisement professionnel, l'échec d'un projet, la façon de recevoir les commentaires des clients ou encore le sentiment de solitude en lien avec leur rôle. Si, pour les thèmes professionnels, chacun s'est autorisé à être parfois en désaccord, à émettre une opinion divergente, à s'exprimer avec vigueur et conviction, les thèmes personnels ont été

discutés différemment. Dans le groupe A, dès que l'un des membres a révélé ses vulnérabilités personnelles, l'ambiance est devenue calme et les participants ont été à l'écoute et concentré sur la personne qui s'exprimait. Ils ont présenté une attitude empathique et accueillante. Les interventions ont été bienveillantes et souvent formulées pour soutenir ou encourager la personne qui s'ouvrait sur ses difficultés.

Dans le groupe B, l'accueil effectué lors du partage des vulnérabilités a été respectueux, sans nécessairement être empathique. Des partages personnels ont été entendus, mais sans que l'on sente une réciprocité et un partage de cette vulnérabilité. Bien que certaines façons de faire ont été dévoilées sous le mode de la confiance (fermer la porte de la salle, parler plus bas, s'avancer pour confier, mentionner que les propos qui suivent ne doivent pas être répétés), une attitude d'accueil et d'écoute a été adoptée, sans toutefois trouver écho chez les autres participants. Toutefois, comme pour le groupe A, un moment qui a rallié tous les membres du groupe B a été lorsqu'un participant a abordé, en lien avec une discussion sur la surcharge de travail, le départ récent d'un de leur collègue. Le taux de roulement élevé a semblé préoccuper les membres du groupe et tous ont eu une attitude compréhensive face aux difficultés qu'a pu vivre ce collègue. Cet événement récent a ramené la réflexion à leur propre charge de travail, à la pression vécue quotidiennement et aux effets psychologiques qui peuvent en découler.

En somme, ce qui ressort de ces moments de partages est que les difficultés plus techniques ont reçu un accueil respectueux, tandis que les difficultés d'ordre plus personnel (psychologique) ont été accueillies avec plus d'empathie, d'ouverture et de

compréhension. D'autant plus que les mots n'ont pas semblé être calculés et qu'il n'y a pas eu de malaises.

Il est possible de compléter ces éléments concernant les vulnérabilités et les difficultés tirés des observations faites lors des sessions par les préoccupations exprimées lors des entretiens semi-directifs individuels. De fait, il était demandé aux participants de se prononcer, lors des entretiens semi-directifs individuels, au sujet de l'impact potentiel que les discussions lors des sessions avaient pu avoir afin de contribuer à diminuer leurs préoccupations face à une difficulté précise. Plus précisément, les participants devaient répondre, lors des entretiens semi-directifs individuels à ces deux questions (Annexe 3) :

1. Pouvez-vous me nommer une ou des préoccupations ou difficultés en lien avec votre capacité à effectuer votre travail de gestionnaire de projet que vous aviez AVANT le début de nos espaces de discussion ?
2. Sur une échelle de 1 à 10 (1= Impossibilité de faire face à cette difficulté et 10=Moyens efficaces en place pour y faire face), comment coteriez-vous cette ou ces difficultés AVANT les espaces de discussion ? Quelle cote obtiennent-elles APRÈS les espaces de discussion ?

À ces questions bien précises, tous les participants ont identifié une préoccupation ou difficulté de leur quotidien. Trois participants n'ont pas attribué de cotes à ces préoccupations, affirmant avoir déjà certains moyens pour y faire face. Pour les autres participants, les cotes varient pour la plupart entre 7 et 8,5, indiquant qu'ils sont plutôt en mesure de faire face aux différentes inquiétudes. Le participant ayant attribué une cote de 5 a pour sa part expliqué que l'imputabilité de cette préoccupation incombe à

l'organisation et non pas à lui. Pour revenir aux différentes préoccupations ou difficultés exprimées, l'analyse des propos permet de les regrouper en trois grandes catégories, mise de l'avant dans le tableau 4.

Tableau 4
Préoccupations avant et après les espaces de discussion

Préoccupations\difficultés	Cote avant (sur 10)	Cote après (sur 10)	Commentaires
Les pratiques de gestion de projet (méthodes, outils, gestion d'équipe)			
Multitude d'outils non uniformes à utiliser pour effectuer la gestion de projet (méthodes, formulaires, outils, logiciels).	-	-	Avait des bonnes pratiques à partager mais n'ont pas été abordées durant les ateliers.
Pratiques de gestion de projet utilisées.	-	-	Mentionne que ses pratiques ne sont pas parfaites mais très équilibrées.
Certains aspects techniques du projet (problématique mécanique dans son projet).	7	7	
Gestion des équipes intégrées.	7,5	7,5	
Problèmes sur un chantier de projet (ressources, délais).	8	8	
Outils de gestion de projet utilisés	8,5	8,5	
La charge mentale			
Pression quotidienne dans les projets.	-	-	Mentionne que c'est une réalité inhérente au mode projet.
L'organisation du travail			
Absence d'un processus efficace pour l'intégration des nouveaux gestionnaires de projet (beaucoup de roulement).	5	5	Mentionne que c'est une problématique qui doit être adressée par l'organisation.

Pour six participants, les difficultés énumérées sont en lien avec les pratiques de gestion de projets. Plus précisément, cela fait référence à des difficultés quant aux méthodes, aux outils utilisés, aux logiciels, aux formulaires, à la gestion des équipes et aux problèmes techniques en lien avec le projet. Pour un autre participant, sa difficulté se situe au niveau de la charge mentale liée à son travail. Plus précisément, cette difficulté est liée à la pression des délais et des coûts, inhérente à ce mode d'organisation en projet. Finalement, la réalité organisationnelle, qui n'est pas spécifique au mode projet, mais davantage liée à l'organisation du travail (roulement de personnel et intégration

de nombreux nouveaux gestionnaires de projet) a été identifiée comme étant une difficulté significative pour un participant.

Tel que présenté dans le tableau 4, malgré la diversité des préoccupations abordées par les participants, il est possible de remarquer que les espaces de discussion n'ont pas contribué de façon claire à faire varier la cote initiale que les participants avaient attribuée à leur difficulté. Cet élément sera rediscuté ultérieurement. Cependant, les espaces de discussion ont permis, selon les participants, d'aborder presque toutes les préoccupations qu'ils avaient, de se sentir écouté et de réduire la pression liée à leur travail de gestionnaire de projet. Un participant a affirmé que les partages et les discussions lui ont permis d'augmenter sa compréhension de la réalité des autres relativement à des sujets qui pouvaient générer des doutes et de l'incertitude. Certains participants ont affirmé, lors des entretiens semi-directifs individuels, qu'ils auraient voulu discuter plus spécifiquement de leurs difficultés à utiliser certains outils de gestion de projets, mais qu'ils ne sentaient pas que les autres désiraient aborder sa difficulté spécifique. Il a également été mentionné que les espaces de discussion ont favorisé la généralisation et la normalisation de leurs préoccupations, c'est-à-dire que tous faisaient face aux mêmes difficultés, qu'ils n'étaient pas seuls à vivre ces impasses.

En somme, cette section sur l'activité déontique met en évidence qu'au cours des espaces de discussion, la plupart des thèmes abordés ont à la fois suscité de l'intérêt et des débats. Notamment, en ce qui concerne la vision du rôle de gestionnaire de projet, les difficultés en lien avec l'organisation et la charge de travail, ainsi que les

préoccupations en lien avec leur sentiment d'appartenance à une équipe. Les participants n'ont généralement pas hésité à exprimer leurs opinions, même si elles étaient divergentes de celles des autres ou même si l'un d'eux était seul à tenir ces propos. Certains thèmes, comme les méthodes et les outils de gestion de projets, ont généré peu d'enthousiasme. Finalement, en ce qui concerne les difficultés et les impasses, les participants en ont exprimé quelques-unes et l'accueil a été respectueux et généralement empathique.

4.3.2 Confiance et coopération

L'activité déontique nécessite une activité de délibération efficace jumelée à un sentiment de confiance, afin d'espérer coopérer pour construire des accords normatifs, ou règles de métier (Dejours & Gernet, 2012). Si l'activité de délibération a été effervescente, les éléments observés et les propos recueillis au sujet de la confiance et de la coopération ont été plus restreints. En effet, les résultats jusqu'ici présentés montrent que certains comportements, paroles ou interventions ont pu limiter ou freiner l'apport des espaces de discussion sur la négociation du rapport au Réel du travail. Au-delà du désir de partager des pratiques, des expériences et d'être satisfait de sa contribution, le type d'information que les participants ont décidé de partager aura un impact important quant à la possibilité qu'une négociation face au Réel du travail puisse s'effectuer. En d'autres mots, les participants doivent avoir envie de partager, certes, mais doivent également avoir assez confiance en leurs collègues pour partager les bons coups, mais également les souffrances. De plus, il faut avoir le courage d'être à l'écoute de ce que le collègue partage, d'encourager la parole de l'autre, demander

des précisions afin de bien cerner la façon dont ce dernier réussit à négocier le décalage entre le travail prescrit et le réel du travail, de s'assurer que la personne se sent écoutée, pas uniquement entendue. C'est ainsi que dans les prochaines lignes, les éléments observés relatifs à la confiance ainsi qu'à propos de la coopération seront présentés.

Confiance

Un des éléments importants dans la prise en charge collective du Réel du travail est la présence d'un sentiment d'égalité relationnelle et hiérarchique pour que les jugements qui sont faits sur les difficultés pratiques partagées (décalages) et sur les manières de négocier son rapport avec le Réel du travail soient équitables (Dejours, 1995). C'est d'ailleurs dans cette optique qu'un des thèmes de l'entretien semi-directif individuel a été orienté, à savoir si les participants, lors des sessions, ont senti qu'ils pouvaient s'ouvrir aux autres au sujet de leurs pratiques ou si, au contraire, ils se sont censurés.

Dans le groupe B, où trois des quatre participants se connaissaient depuis longtemps, tous les participants ont affirmé lors de l'entretien semi-directif individuel ne jamais s'être retenus pour partager des expériences, pratiques ou pour donner leur opinion sur les propos partagés. Personne ne s'est senti jugé ou n'a craint de l'être. Un seul participant a affirmé avoir ajusté son langage lors de ses partages en session afin de ne pas dire de propos déplacés. Il a ajouté du même souffle avoir, malgré ces ajustements de langage, tout dit ce qu'il avait à exprimer. Lors des sessions, c'est ce même participant qui s'est assuré auprès de la chercheuse que le contenu de ce qui est dit allait rester privé, tout en vérifiant que la porte de la salle est bien fermée. Lors de ses

interventions, il a été écouté avec respect, mais il est arrivé régulièrement que les autres membres du groupe n'aient pas appuyé ouvertement ses propos et peu de discussions de groupe avaient comme point de départ les sujets qu'il amenait ou les opinions qu'il partageait.

À l'inverse, dans le groupe A, bien que les observations effectuées durant les sessions ne l'aient pas laissé paraître, tous les participants ont mentionné lors des entretiens semi-directifs individuels, qu'ils ont retenus, censuré ou ajusté leur discours à différents niveaux. Un des participants a affirmé ne pas avoir partagé tout ce qu'il aurait aimé, par crainte que ses propos ne soient pas pertinents. Il a mentionné avoir pris tout de même la parole, mais uniquement pour s'assurer que sa contribution était égale à celle des autres. Un autre participant de ce groupe a retenu des propos, parce qu'il a considéré ne pas être comme les autres, ne pas penser pareil, et que ses façons de faire étaient différentes. Il n'a pas voulu confronter ses collègues pour éviter que ses interventions ne soient interprétées comme si ses façons de faire avaient une primauté sur celles des autres.

Je ne sais pas si j'ai réussi à montrer ma couleur. Je me modulais...on est pas là pour s'obstiner...moi je ne partageais pas mes pratiques car je n'étais pas toujours d'accord avec celles exprimées (participant du groupe A).

Conséquemment, cette inquiétude l'a parfois empêché d'intervenir ou de donner son avis. Une autre préoccupation a résidé dans le fait qu'un des participants ait déjà été son patron. Il avait des idées préconçues à son égard et il a eu peur d'être jugé par cet ancien patron. Il s'est demandé s'il allait s'autocensurer. Il affirme avoir cependant senti une ouverture et a décidé de faire confiance à cette personne. Malgré les retenues

exprimées lors de l'entretien semi-directif individuel quant à la teneur de ses propos, c'est celui qui a pris le plus de temps de parole durant les sessions.

Je me demandais si j'allais parler...j'avais peur du jugement. Il a déjà été mon patron...donc je le connaissais d'un autre côté. J'avais des préjugés, des idées préconçues. [...] . Au début je me demandais si j'allais m'autocensurer (participant du groupe A).

En entretien semi-directif individuel, un autre participant a affirmé avoir pesé ses mots, car il est souvent prompt à donner ses opinions et qu'il n'a pas voulu heurter la sensibilité des autres, par manque de connaissance des membres de son groupe. Puis, il a mentionné qu'étant donné qu'il était le seul interne à la compagnie, il a dû parfois moduler son discours puisqu'il détenait de l'information confidentielle (enveloppe de projets, changements organisationnels, etc.). De plus, un autre participant affirme avoir retenu ses propos, notamment parce qu'il a un rôle de fournisseur et qu'un des participants du groupe est un de ses clients. Ce participant a expliqué sa préoccupation de préserver une bonne relation en tant que fournisseur et a affirmé s'être parfois abstenu de répliquer aux propos du client, car pour préserver la relation, « c'est important que le client ait le dernier mot lorsqu'il n'y a pas d'impact sur le travail ». Malgré le fait que trois des quatre participants de ce groupe étaient des fournisseurs, c'est le seul qui a censuré ses propos en fonction de ce rapport fournisseur-client. Il a également soulevé certains doutes liés à la transparence des commentaires de ce participant sur certains sujets. Il a mentionné qu'il avait l'impression que le participant de l'organisation hôte hésitait à prendre une position claire ou à donner son opinion franche.

Coopération

Selon Dejours (2009b), l'activité de délibération qui conduit à l'élaboration de règles de travail est au cœur de la coopération. Lors des sessions, outre les salutations d'usage et les échanges d'ouverture sur des sujets généraux (météo, activités sportives), le travail a été au centre des discussions. Les participants ont donné des opinions et partagé des expériences ; ils ont débattu sur certains thèmes, ont écouté et soutenu leurs collègues. Si parfois les participants ont répondu à une question en s'adressant directement à la chercheuse, le groupe a généralement occupé l'espace, a discuté et débattu des différents thèmes en oubliant la chercheuse. Il n'a cependant pas été possible d'observer d'éléments laissant croire qu'il y a eu de la coopération entre les membres. Les participants ont discuté et tenté d'arrimer leurs visions relativement aux différents thèmes, mais les sessions n'ont pas permis de pousser ces réflexions pour en arriver à mobiliser les participants vers une prise en charge collective du travail, vers une certaine coopération.

Lors des entretiens semi-directifs individuels, il a été demandé aux participants s'ils ont contacté ou revu les autres membres de leur groupe. Aucun d'entre eux n'a conservé le contact et ils n'ont pas cherché à le maintenir. Les échanges durant les sessions ne semblent pas avoir permis de développer ou de consolider des relations entre les membres. Quelques participants ont affirmé que s'ils avaient eu à collaborer pour un projet, ils auraient probablement continué certaines discussions, mais sans plus. La plupart ont expliqué avoir déjà, dans leur entourage, des individus avec lesquels ils aiment aborder des enjeux professionnels et vers lesquels ils se tournent en

cas de doutes ou d'impasses, soit parce qu'ils sont près d'eux ou parce qu'ils reconnaissent leur expérience et leurs compétences.

4.4 UTILITÉ DES ESPACES DE DISCUSSION

En effectuant l'analyse thématique, une nouvelle catégorie de résultat a émergé. En effet, au-delà des impacts sur la façon dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au Réel du travail, certains éléments observés ou entendus durant les sessions et les entretiens semi-directifs individuels ont mis en lumière le fait que les espaces de discussion avaient une utilité qui n'avait pas été prévue initialement. Plus précisément, lors des entretiens semi-directifs individuels, il a été demandé aux participants de partager leur appréciation des espaces de discussion. C'est alors que la plupart des commentaires ont pris une tangente vers l'utilité de ces espaces de discussion, davantage que sur l'appréciation de ceux-ci, tel qu'il était formulé dans la question.

Ainsi, de manière unanime, les participants ont trouvé les espaces de discussion utiles et voudraient y participer à nouveau si l'occasion se représentait. L'expression régulièrement employée pour qualifier ces sessions a été que ces moments ont « fait du bien ». La taille du groupe, la possibilité de s'exprimer, les échanges, le temps d'arrêt pour parler et discuter du travail pendant les heures de travail et avec des collègues ont été mentionnés par la majorité des participants. La notion de plaisir a également été abordée : les sessions se sont déroulées dans un climat convivial, agréable et détendu. Personne ne s'est senti jugé, les échanges ont été inspirants, francs et amicaux. Un participant a d'ailleurs mentionné que si le groupe avait été différent, les échanges

n'auraient peut-être pas été aussi ouverts. Il a signalé avoir déjà pris part à ce genre d'échanges et que ces rencontres lui manquaient.

Un autre élément lié à l'utilité de ces rencontres réside dans le fait que, durant les sessions, certains participants ont mentionné qu'ils ne désiraient pas se rendre aux rencontres, car ils avaient beaucoup de travail mais qu'une fois sur place, tous ont affirmé être vraiment contents d'y avoir assisté, car ces espaces étaient pour eux un moment particulier pour s'arrêter et prendre du recul. Ainsi, ces espaces de discussion rendaient légitime le partage des préoccupations. Et, même si ces dernières n'étaient pas toujours toutes dissipées, le simple fait d'en parler et de se sentir écouté a favorisé le relâchement de la pression, selon les participants. L'autre point de vue partagé unanimement a été à l'effet que la participation à ces sessions a permis aux participants de confirmer qu'ils ne sont pas seuls à vivre ces difficultés quotidiennes. Tous se doutaient qu'ils n'étaient pas seuls à les vivre, mais n'en avaient pas la certitude absolue. Le fait de l'entendre et de le partager a été pour eux rassurant et sécurisant. Plusieurs ont abordé aussi l'utilité de ces sessions afin de briser l'isolement qu'ils vivent quotidiennement.

Parfois je n'avais pas toujours le gout, mais à la fin ça faisait du bien, ça enlevait la pression (participant du groupe A).

Ces ateliers n'ont pas apporté de solutions concrètes, mais ça brisait l'isolement. Les CDP (chef de projet) on est très en silo, c'est très individuel, chacun a son projet, peu de travail avec d'autres collègues (participant du groupe B).

Le fait que tous les participants partageaient une même réalité a été identifié comme un élément contributif au sentiment de convivialité ressenti lors des sessions. En effet, tous ont été en mesure de comprendre rapidement le contexte organisationnel (et ses subtilités) dans lequel s'inscrivaient les propos des autres participants, lors du partage des réalités du quotidien. Cet élément a grandement facilité l'ouverture entre collègues puisqu'ils n'avaient pas à contextualiser chacun des éléments qu'ils abordaient lors de la discussion. Il a permis en outre d'apaiser les inquiétudes et les doutes des participants sur leurs pratiques et de confirmer qu'ils font du « bon travail ». Ainsi, ils ont également pu se rassurer collectivement dans l'utilisation de pratiques moins officielles, c'est-à-dire des pratiques qui ne sont pas formellement acceptées par la direction, mais qui sont utilisées dans leur quotidien pour faire face aux difficultés du travail, au décalage entre le travail prescrit-réel et donc, pour faciliter leur travail, tel que ces participants en font état : « Tout le monde est pareil, [...] Je suis correct, je ne suis pas seul à avoir des écarts. De petits passe-passes qu'on fait pis là on se demande [...] et là, tout le monde le fait alors c'est ça » (Participant de la recherche). Un autre participant mentionne : « On le sait depuis longtemps, personne ne le dit, mais on le sait tous ; tout le monde fait la même chose, on a élaboré longuement là-dessus, [...] ça ne m'a pas étonné de l'entendre de la bouche de mes collègues » (Participant de la recherche).

L'utilité d'avoir accès à l'expérience des autres a également été soulignée par les participants. Plus précisément, des discussions ont amené des participants à prendre conscience qu'ils ne sont pas à l'abri de certaines réalités, telles que l'épuisement

professionnel, puisque cette réalité faite partie intégrante du Réel du travail de plusieurs gestionnaires de projet et il est probable qu'ils y soient confrontés ultérieurement.

[...] j'ai trouvé ça triste et je me suis dit que ça pouvait m'arriver...même si tu es un bon chargé de projet, tu peux être transféré dans un endroit où il n'y a pas une bonne ambiance et où ils ne te trouvent pas bon...moi je suis bien où je suis, j'ai réalisé ça (participant groupe A).

Finalement, une autre utilité qu'il a été possible de mettre en lumière est liée au fait que ces espaces de discussion ont contribué à certains changements de perception des uns par rapport aux autres. Plus précisément, un des participants a été dans une relation hiérarchique antérieure plus ou moins positive avec un autre participant et le fait d'échanger avec lui et de le côtoyer dans un contexte différent l'a réconcilié avec l'individu. Il l'a vu sous un autre angle et a pu apprécier sa vision et sa capacité d'écoute, ce qui n'était pas le cas lorsqu'il était son subalterne.

4.5 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS

Le tableau récapitulatif ci-dessous (tableau 5) met en parallèle les résultats pour les deux groupes.

Tableau 5
Résumé des résultats par groupe

Thèmes observés	Présence de l'élément dans le Groupe A	Présence de l'élément dans le Groupe B
Espace de discussion		
Participation à l'espace de discussion (déontique)	Oui	Oui
Le climat		
Ambiance conviviale	Oui	Oui
Présence de marque de confiance	Non	Oui
L'activité déontique		
Présence d'activité de déontique	Oui	Oui
<i>Création de règles de travail</i>	Non	Non
Émergence d'un collectif de travail	Non	Non
<i>Coopération</i>	Non	Non
<i>Reconnaissance entre les participants</i>	Non	Non
Diminution des décalages individuels	Non	Non
Autre thème émergent		
Utilité des sessions	Oui	Oui

Lors des sessions, il y a eu une participation à l'espace déontique par tous les participants et l'ambiance qui y régnait était conviviale, positive, exempte de concurrence ou compétition et favorable aux partages et aux échanges. Les participants ont été volontaires, intéressés et enthousiastes à partager leurs expériences et opinions. Dans le groupe A, les entretiens semi-directifs individuels ont révélé la présence de méfiance entre les membres, ceci limitant peut-être le niveau de partage des membres de ce groupe.

L'activité déontique a été amorcée dans les deux groupes. Si quelques thèmes abordés se sont soldés par l'expression successive d'expériences individuelles, d'autres ont cependant suscité de l'intérêt et ont généré des débats animés. Les participants se sont relancés et ont élaboré sur les opinions et expériences des autres. L'utilisation par les participants d'un langage commun a favorisé la compréhension commune des différents propos partagés. Malgré cette active participation aux discussions, aucun indice suggérant la création de règles de travail, de collectifs de travail ou de marque de coopération ou de reconnaissance entre les membres n'a été observé et les relations entre les participants ne se sont pas développées ou consolidées hors sessions.

Finalement, même si les espaces de discussions n'ont pas permis l'amélioration de leurs pratiques de gestion de projets, tous les participants s'accordent pour dire que ces espaces de discussion ont été utiles, à bien des égards. Ces espaces ont contribué à se valider et se rassurer dans leurs pratiques respectives ainsi que de se sortir de l'isolement dont ils souffrent tous. Le prochain chapitre permettra d'analyser ces résultats avec l'éclairage du cadre théorique de la psychodynamique du travail.

CHAPITRE 5 DISCUSSION

La présentation des résultats a permis de rassembler et de structurer, en fonction des thèmes piliers du cadre conceptuel, les propos et observations effectuées lors des espaces de discussion et des entretiens semi-directifs individuels. Ainsi, il est possible, dans le présent chapitre, d'articuler et de mettre en perspective ces différents résultats et de les lier avec l'objectif principal de cette recherche qui consiste à explorer les impacts créés par l'introduction d'un espace de discussion sur la façon dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au Réel du travail. Plus précisément, la présente discussion est structurée en suivant la logique des sous-objectifs qui, à titre de rappel, sont les suivants :

1. Décrire les impacts engendrés par la participation des gestionnaires de projet à un espace de discussion portant sur la négociation individuelle et collective du Réel du travail.
2. Identifier les limites de cette participation à un espace de discussion sur les façons de négocier leur Réel du travail.
3. Identifier les enjeux et difficultés liés à l'implantation et au développement de cet espace dans une organisation en mode projet.

En ce sens, après avoir présenté les impacts qu'a engendré l'implantation de ces sessions sur la négociation du Réel du travail, différentes limites quant à la participation à ces espaces de discussion ainsi que des pistes d'explications de ces limites seront mises de l'avant. Puis, les enjeux et les difficultés pour implanter un tel espace dans les organisations seront discutés.

5.1 IMPACTS SUR LA NÉGOCIATION DU RÉEL DU TRAVAIL

Les espaces de discussion avaient pour intention d'accorder un espace aux gestionnaires de projets afin qu'ils puissent discuter de leur travail, que ce soit au sujet de leurs pratiques, de leurs succès, de leurs difficultés ou de tout autre thème qu'ils ont désiré aborder. L'intention était de vérifier si cet espace a eu un impact concret principalement sur les façons dont les gestionnaires de projets négocient individuellement et collectivement leur rapport au Réel du travail. Il fallait savoir s'ils peuvent, ensemble, réussir à dénouer des impasses pour répondre au travail prescrit. À la lumière des résultats, ces espaces de discussion n'ont pas eu d'impacts au niveau de la façon dont ceux-ci négocient leur rapport au réel (abordé davantage dans la section 5.2). Cependant, tous s'accordent pour dire que ces sessions se sont déroulées dans un climat convivial et exempt de concurrence. Ces espaces ont permis aux participants de prendre librement la parole, de partager avec des collègues, d'avoir le sentiment d'être écouté, de parler et de réfléchir à propos du travail durant les heures de travail. Les participants ont eu un langage commun, ont structuré et établi des règles de fonctionnement pour que tous puissent parler, ont poursuivi des discussions dans le stationnement à la suite de la rencontre et ont voulu prolonger la durée des sessions. Il y a eu des activités de délibération, plusieurs des sujets ont amorcé des réflexions personnelles sur leurs pratiques (reconnaissance) et certains se sont ouverts sur des sujets plus personnels (épuisement professionnel). Malgré le maigre apport apparent à la transformation de leurs pratiques quotidiennes de gestion de projets, ils ont été présents aux sessions, ont tous participé et contribué, se sont ouverts et ont écouté. Ils se sont investis dans ces espaces de discussion et ont visiblement récolté quelque chose

en retour. Ils ont affirmé, tel que présenté dans les résultats (section 4.4), que ces espaces de discussion ont été utiles et qu'ils participeraient de nouveau si on leur en offrait la possibilité.

Ces manifestations révèlent donc que leur présence à ces espaces a eu une valeur. Mais laquelle ? Il est pertinent de modifier quelques instants le point focal de notre objectif initial de recherche et de ne pas s'attarder uniquement aux résultats liés aux impacts sur les pratiques, mais bien de s'intéresser au processus qui mène à la négociation du réel. La valeur que les gestionnaires de projet évoquent se trouve probablement dans le chemin plutôt que dans la destination.

Il appert alors de revenir à l'essence même de l'activité déontique : la prise de parole. Car, tel que l'affirme Dejours (2020, p.211) : « La délibération collective est un passage incontournable pour pouvoir penser ». Discuter, débattre du travail, partager leurs opinions, leur vision, leurs façons de faire, mais surtout, dans ce cas-ci, partager leur Réel du travail et sentir que ce dernier n'est pas unique à eux, qu'ils ne sont pas seuls, que ce Réel est bien vrai et non pas le résultat d'une perception, d'un monde qu'ils se sont créé de toutes pièces. C'est une façon de valider qu'il n'y a pas d'aliénation sociale ou de coupure dans l'axe Souffrance-Reconnaissance du Triangle de la PDT (Dejours, 1995). Ils veulent que ce qu'ils trouvent difficile, facile ou beau dans leur rapport au travail soit vrai. Que leurs impasses soient partagées et que leurs constats sur l'organisation soient validés ou régulés.

Tel que l'illustre l'ovale en pointillé, sur le Triangle de la figure 14, il est possible de croire que, lorsque l'expression du sentiment d'isolement a été entendue lors du séjour organisationnel (Gagné, 2015), donc avant l'implantation des espaces de discussion, seul l'axe Souffrance et Travail du Triangle de la PDT (Dejours, 1995) était présent pour le gestionnaire de projet.

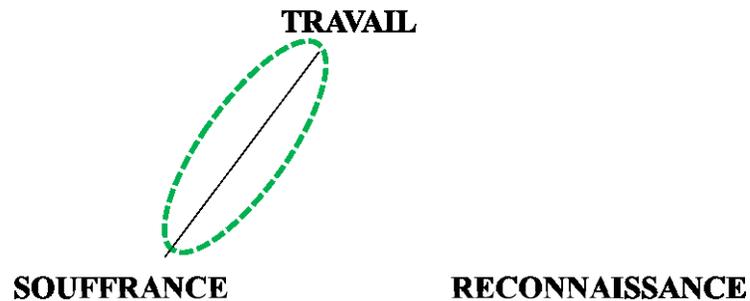


Figure 14
Pôles reliés avant l'implantation des espaces de discussion

Rappelons qu'avant l'implantation des espaces de discussion, il fut observé, lors du séjour organisationnel (Gagné, 2015), que le discours des gestionnaires de projets portait sur leur sentiment d'isolement de leur équipe, leur sentiment d'être seuls à porter la charge de la réussite du projet, seuls à coordonner le travail, seuls à répondre des échecs d'un projet, seuls pour prendre des décisions, seuls à vouloir satisfaire les exigences de toutes les parties prenantes. Ils n'avaient donc probablement personne avec qui partager leur réalité du travail (Axe Souffrance – Reconnaissance) et aucun collectif de travail dans leur rôle de gestionnaire de projet (Axe Travail-Reconnaissance).

Ainsi, les espaces de discussion ont permis de poser une action concrète vers une parole consciente et volontaire. Cette possibilité de valider sa normalité, mais également la capacité de le faire, sont des assises nécessaires pour aller plus loin dans leur quête du travail bien fait. La possibilité d'avoir accès à un espace pour le faire, mais surtout, pouvoir choisir de courageusement de prendre la parole, ont été des impacts concrets de l'introduction des espaces de discussions pour ces gestionnaires.

Lors des espaces de discussion, la prise de parole a été effective ; une amorce de partage, de délibération, d'expression de ses positions et de ses opinions a été effectuée. Bien que les échanges sur les pratiques de gestion de projets n'aient pas mené à des consensus ou à des constructions collectives, les thèmes portant sur les difficultés, l'appartenance et la reconnaissance ont eu des échos différents. Il y a eu unanimité dans l'adhésion aux sujets, les membres du groupe sont entrés dans une posture d'écoute et d'accueil, comme si ces thèmes les faisaient vibrer sur une même corde. Il est probable que le cumul de ces partages a permis d'ajouter une liaison entre les pôles Souffrance-Reconnaissance du Triangle de la PDT (Dejours, 1995), tel qu'illustré par l'ovale pointillé dans la figure 15.

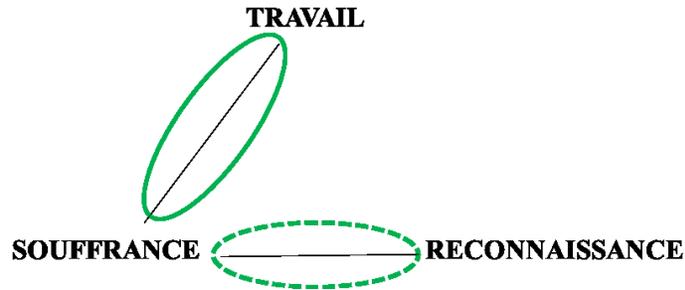


Figure 15
Pôles reliés après l'implantation des espaces de discussion

En entrant en relation et en discutant de leur Réel (Travail) avec Autrui (Reconnaissance), ils ont pu valider leur normalité. De ce constat, il en résulte l'atténuation d'un fardeau, qui au lieu d'être porté uniquement par une personne, est partagé par plusieurs. Les entretiens semi-directifs individuels ainsi que les propos exprimés durant les espaces de discussions soutiennent ce constat. Les participants se sentaient bien, respectés, posés et ont pu relâcher la pression. Cet allègement individuel vers un support collectif a semblé diminuer la peur et les doutes de ne pas être « normal ». Cette parole libératrice a été un vecteur pour briser l'isolement.

En somme, il est probable que ces sessions de discussion aient contribué, par l'espace disponible, à la libre prise de parole et au climat de convivialité, de même qu'à relier l'axe Souffrance-Reconnaissance du Triangle de la PDT (Dejours, 1995) et à réduire ainsi la coupure initiale présumée. Ces pôles étant ainsi connectés, il est possible de penser que les participants disposent d'un terreau sécurisant pour aller plus loin avec un collectif présent ou à venir, afin de pouvoir relier l'axe Travail- Reconnaissance. Lorsqu'effective, cette ultime connexion (Travail-Reconnaissance) est visible par la

coopération, c'est-à-dire le jugement et la reconnaissance des pratiques, l'élaboration commune de règles de métiers et surtout, l'adhésion à celles-ci (Dejours, 1995, 2008). Ce dernier pôle non relié (axe Travail- Reconnaissance) fait émerger une piste de réflexion directement en lien avec l'isolement des gestionnaires de projet. Cette piste concerne la peur. Tel que soutenu par Dejours (2008), la prémisse d'une action efficace, qui adresse la souffrance, réside dans le fait que cette dernière soit montrée, soit visible pour les autres, mise en mots, débattue et articulée. Cependant, pour accéder à un tel niveau de transparence et d'ouverture, chaque individu doit franchir la barrière de la peur, qui prend différentes formes selon les individus et les collectifs. Durant la recherche, les peurs observées, qui ont pu freiner la discussion, ont été variées et abondantes. Elles ont touché la crainte d'être réprimandé, d'être jugé par ses pairs, de ne pas avoir de propos pertinents, de nuire à sa progression de carrière, de contredire un client. Dejours et al. (2021) aborde en ce sens l'impact que peuvent avoir certaines formes d'évaluation et de rétribution du travail, et qui nuisent à la coopération. Par exemple, si l'évaluation de la performance des gestionnaires de projets s'effectue sur une base individuelle, il est fort possible que le travailleur choisisse de travailler seul, qu'il refuse de montrer aux autres son travail, ses pratiques, ses bons et moins bons coups, notamment par crainte de se montrer vulnérable dans ses souffrances et alors d'être dévalué ou encore, par crainte de se faire prendre ses idées. En résulte alors le manque d'efforts pour rendre la coopération effective. Or, comme le mode d'évaluation de leur performance n'a pas été un thème précisément abordé auprès des participants de la recherche, il est difficile d'identifier si le mode d'évaluation a été contributif à la peur. Cependant, certains éléments de discussion laissent penser qu'il y a présence de critères de performance individuels. Par exemple, un participant a expliqué que

lorsqu'il a accepté un projet difficile sur lequel plusieurs gestionnaires de projets ont échoué, il s'est assuré de le mener à terme. Ainsi, le fait de réussir à terminer le projet là où plusieurs ont échoué, lui a permis de se démarquer des autres et de gagner en crédibilité envers les promoteurs du projet et son patron, contribuant ainsi, à ses yeux, à sa performance en termes de gestionnaire de projet.

Par conséquent, ces peurs, qui s'expriment de différentes façons en fonction des individus, font obstacle à l'accès et au partage avec les autres des bons coups et des souffrances, mais font également obstacle à la possibilité de les prendre en charge collectivement (Dejours, 2020). Ce fait doit être considéré par l'organisation afin de mettre en place des moyens pour les amoindrir. A la lumière des impacts que peut engendrer la peur de partager avec les autres les bons coups et les pratiques de travail, comment l'organisation peut-elle travailler à diminuer celle-ci pour que puisse s'exprimer la souffrance des travailleurs ?

Sachant qu'à la peur est intimement lié le concept de confiance (Dejours, 1995), il est intéressant de faire le lien entre la capacité de se livrer sans crainte et le niveau de confiance envers les autres travailleurs, envers l'organisation. En effet, si l'organisation souhaite être une partie prenante dans la prise en charge individuelle et collective du travail, elle doit démontrer que le travailleur peut avoir confiance en ses intentions. Que celles-ci soient au service de l'œuvre commune, de l'atteinte du travail prescrit, tout en ayant sincèrement à cœur la santé psychologique du travailleur, son équilibre, sa normalité. Pour outrepasser la peur, le travailleur doit avoir confiance dans les motivations par rapport à toutes les actions portées par l'organisation dans cette

démarche : l'espace déontique est réellement disponible, l'occupation de cet espace est légitime et encouragée, la prise de parole franche et respectueuse ne nuit pas à l'individu, le fait de partager ses difficultés et ses bonnes pratiques ne nuit pas à son évaluation de performance et les souffrances sont entendues et supportées. Ainsi, l'organisation devient un contributeur actif dans la prise en charge du Réel du travail. Son rôle consiste alors à favoriser un climat de confiance pour diminuer la peur, afin d'encourager l'expression des souffrances pour qu'ensuite la peur laisse place à l'espoir. L'espoir d'être entendu et aidé dans la négociation et la prise en charge individuelle ou collective du Réel du travail. Pour y arriver, l'organisation doit être humanisée, car que peut-elle être sans les individus qui la composent ? Humaniser l'organisation, c'est redonner du pouvoir aux individus qui y travaillent. C'est remplacer, au besoin, des modes d'évaluation par des méthodes qui encouragent le partage des pratiques. C'est agir avec la croyance individuelle que l'activité déontique est bénéfique et qu'elle a de la valeur. C'est que cette activité horizontale transcende les strates hiérarchiques et qu'elle prenne un axe vertical. C'est discuter, débattre du travail et faire face collectivement aux souffrances afin de contribuer au maintien de sa santé psychologique et à l'accomplissement de soi au travail. C'est ensuite tenir compte des propos entendus dans l'écoute risquée (Dejours, 2008), faire preuve d'altruisme et mettre tout en œuvre pour que chaque individu que l'on côtoie au sein de l'organisation, horizontalement ou verticalement, ait accès à cette parole libératrice (Molinier, 2008 ; Dejours, 1995). Pour ce qui est des organisations comportant des projets, il faut voir comment réussir à accorder cet espace aux gestionnaires de projets ou même aux équipes de projets. En ce sens, certaines structures de projets plus souples telles que celles présentes dans l'approche agile peuvent être facilitantes. En effet, les principes

fondateurs de l'approche agile regroupés dans l'*Agile Manifesto (2001)* encouragent l'autonomie de l'équipe de projet, le travail en face-à-face et la proximité physique des différents membres de l'équipe afin de faciliter la communication et les rencontres entre les différents acteurs du projet (Hunt & Project Management Institute, 2018). Il pourrait être intéressant d'explorer si le sentiment d'isolement des gestionnaires de projets varie selon les différentes approches de gestion de projet.

5.2 LIMITES DE LA PARTICIPATION À L'ESPACE DE DISCUSSION SUR LES FAÇONS DE NÉGOCIER LE RÉEL DU TRAVAIL.

Malgré l'utilité nommée de ces espaces de discussion, il est possible d'identifier certaines limites relativement aux façons dont les participants ont pu (ou pas) négocier leur rapport avec le Réel du travail (Falzon, 2004 ; Molinier, 2008). Tel que présenté dans les résultats, les discussions ont pratiquement toutes visé le travail, les pratiques de gestion de projets et la réalité des gestionnaires de projet. Cependant, l'analyse des résultats des entretiens semi-directifs individuels permet de confirmer que l'introduction de l'espace de discussion n'a pas eu d'impacts visibles et conscients sur la transformation des différentes pratiques quotidiennes liées à la gestion de projets. En effet, dans les entretiens semi-directifs individuels, lorsque la question leur a été posée, aucun des participants n'a affirmé que les espaces de discussion ont servi à bonifier leurs pratiques ou les ont aidés à faire face à des difficultés actuelles en lien avec la gestion de projets (tableau 4). Les observations effectuées lors des espaces de discussion ont mené au même constat. Il y a eu des échanges, des discussions et même quelques débats, mais rien n'indique que ceux-ci ont été utiles et transposables à la

pratique individuelle quotidienne de la gestion de projets. Aucune référence à propos de changement de pratiques en lien avec les discussions ou les débats des espaces de discussion antérieurs n'a été captée. Les pistes d'explications relevées peuvent se diviser en deux catégories : la prise en charge suffisante des différents décalages et le niveau de confiance dans le groupe.

5.2.1 Prise en charge suffisante des différents décalages entre le travail prescrit et le travail réel en amont des sessions.

D'abord, il est intéressant de constater les propos dichotomiques des participants à propos des difficultés et des décalages. Lors des entretiens semi-directifs individuels, six participants ont identifié les pratiques de gestion de projets comme étant leur plus grande préoccupation ou difficulté en lien avec leur travail de gestionnaire de projet. Or, malgré que ce soit des difficultés reconnues, ils y ont tous attribué une cote supérieure à 7, avant et après les sessions (tableau 4). Cette cote supérieure à 5 indique qu'ils étaient en mesure de faire face à ces difficultés efficacement, et ce, avant l'implantation des espaces de discussion. Ils ont mentionné ouvertement, lors de l'entretien semi-directif, que leur expérience, les outils disponibles dans l'organisation et leur réseau de contacts suffisaient généralement pour résoudre les différentes embûches rencontrées quotidiennement. De fait, chacun a déjà une méthode de travail établie et a vécu quelques projets difficiles, forgeant ainsi l'expérience. La plupart ont évoqué l'accès à des collègues à qui se référer en cas de besoins, d'interrogations ou d'impasses.

Durant les sessions, les pratiques de gestion de projets ne sont pas ressorties comme étant une grande difficulté. Les échanges ont surtout consisté en des partages d'expériences de travail et d'opinions vis-à-vis certaines pratiques et en des discussions à propos des pratiques qu'ils ont développées et qu'ils utilisent. Ils n'ont pas cherché à raffiner celles-ci à l'aide des autres. Ils n'ont pas non plus développé ensemble des manières de travailler. Dans le discours utilisé, les participants ont tous semblé avoir une manière de faire établie et suffisante.

Ces éléments portent à réfléchir sur l'importance réelle des préoccupations exprimées lors de l'entretien semi-directif individuel. Il se peut que les décalages en lien avec la pratique soient en fait mineurs ou qu'ils soient pris en charge individuellement ou collectivement. En effet, les participants des deux groupes ont tous une expérience de plusieurs années en gestion de projets et ont évoqué, durant les entretiens semi-directifs individuels et les sessions, qu'ils ont appris au fil des années à faire face aux difficultés et qu'ils se sont développés des façons de faire ou qu'on leur a transmis certains trucs pour y arriver. Le discours des participants a été empreint de cette confiance en leur méthode de travail et en leur capacité à faire face aux différentes difficultés. Ils n'ont pas semblé « souffrants » quant à leur capacité à faire face au décalage prescrit-réel et quant à leurs méthodes de travail. C'est donc dire que malgré le fait qu'ils aient soutenu lors des entretiens semi-directifs individuels que ces préoccupations étaient présentes dans leur pratique, cela n'implique pas nécessairement qu'ils étaient dans l'incapacité, préalablement aux sessions, d'y faire face quotidiennement. En d'autres mots, leurs préoccupations exprimées sont en fait le reflet de certains décalages entre le prescrit et le réel. Toutefois, ils sont tous en mesure de combler ces écarts au quotidien, ce qui est

cohérent avec la définition du mot Travailler, mise de l'avant en psychodynamique du travail. Rappelons que cette définition, supportée par les auteurs présentés dans le cadre conceptuel de la présente thèse, est présentée comme étant l'activité déployée par un individu pour faire face au Réel du travail (Dejours, 1995, 2008 ; Falzon, 2004 ; Molinier, 2008).

5.2.2 Niveau de confiance

Tel qu'expliqué par Dejours (2012), la confiance est essentielle pour que se fasse un partage de pratiques et pour la construction éventuelle de collectifs de travail. Cependant, elle est généralement basée sur la référence à des règles et au respect de ces règles de travail. Le niveau de confiance sous-entend donc d'accepter, d'abord sa propre fragilité en rapport avec l'expérience du Réel du travail et ensuite de vouloir risquer de partager cette expérience et ces vulnérabilités. Le niveau de confiance implique également la certitude que ces partages seront jugés par autrui à travers les règles de travail établies dans et par le collectif de travail. Une autre piste d'explications pour l'absence de prise en charge collective des différents décalages lors des sessions est également en lien avec cette prémisse de confiance. Elle consiste dans le fait que ce climat de confiance n'ait pas été établi entre les participants. Qu'il se soit limité à de la convivialité. Les réels décalages au sujet de la gestion de projets n'ont tout simplement pas été visibles parce que non mentionnés et non partagés par et dans le groupe, mais également avec la chercheuse lors des entretiens semi-directifs individuels.

En ce qui concerne la confiance dans le groupe, il est également possible de faire converger plusieurs observations, notamment lorsqu'un participant a mentionné, durant l'entretien semi-directif, qu'il aurait aimé partager des outils de gestion de projets et pouvoir en discuter pour l'aider à devenir plus efficace. Il a cependant senti que cela n'intéressait pas les autres. Il a préféré taire ce décalage technique et ne pas le partager au groupe. D'ailleurs, lors des entretiens semi-directifs, le thème concernant la notion de faire appel aux autres participants en cas de besoin a été abordé, et la presque totalité des participants ont répondu qu'ils ne se référeraient pas aux autres membres qui composaient leur groupe en cas de situation ou de problématique. L'exception concerne deux membres du groupe B qui travaillent ensemble depuis plusieurs années et qui ont développé préalablement des liens.

En outre, il est intéressant de faire le pont entre la divergence de la vision du travail du gestionnaire de projet et la confiance. En effet, dans le groupe A, la vision du travail de gestionnaire de projet exprimée n'était pas consensuelle. Pour certains c'est un métier et pour d'autres un passage, un tremplin vers des opportunités professionnelles. Si la vision de ce qu'est le travail et de sa finalité ne sont pas partagées, il est compréhensible que les participants aient jugé non-pertinent d'avoir recours aux autres pour dénouer ses impasses, de s'ouvrir et d'espérer être compris et accueilli, sachant que sa propre vision n'est peut-être pas concordante avec celle de l'autre. Il est possible de faire le parallèle avec la façon dont l'espace a été occupé par les différents groupes. Rappelons que dans le groupe A, le participant qui est un employé de la compagnie hôte déplaçait systématiquement sa chaise pour être à la hauteur de la chercheuse (figure 12, section 4.1.2). C'est précisément ce même participant qui a eu une vision

différente du métier de gestionnaire de projet. Cumulés, tous ces éléments de doute, de retenue, d'absence de demandes d'aide et de différence de vision peuvent alimenter le constat du manque de confiance entre les différents participants.

Dans le même ordre d'idées, un participant a mentionné qu'il ne s'est pas ouvert, car le groupe n'aurait pas été en mesure de l'aider, puisque ses préoccupations étaient, selon lui, trop techniques et nécessitant une expertise mécanique bien précise, qu'il n'a pas reconnue dans les membres de son groupe. Ce même participant du groupe B était celui avec le moins d'expérience dans son rôle de gestionnaire de projet (et d'équipe) et il s'était fait remettre à l'ordre ouvertement à cause de ses propos et qui, lors de la configuration des salles, était le plus à l'écart (figure 13, section 4.1.2). À noter que les seuls éléments observés pouvant indiquer des marques de confiance résident dans les brefs moments où certains participants ont pris un ton de confiance et se sont assurés que les portes sont bien closes avant de partager leurs propos.

En somme, ces différentes dynamiques observées lors des espaces de discussion ont permis de déduire qu'une partie de la rétention d'information relativement aux décalages semble en lien avec le manque de confiance dans le groupe. La conviction que le groupe ne peut accueillir ses difficultés, qu'elles ne sont pas assez pertinentes et qu'elles ne méritent pas d'être partagées et adressées. La confiance dans le groupe semble ne pas avoir été suffisante pour que les participants passent par-dessus leur peur de déplaire ou de ne pas être écoutés et supportés par manque d'intérêt. Cependant, cette confiance ne se limite pas à la croyance que le groupe va accueillir les propos. Elle est aussi basée sur la crédibilité accordée aux autres membres au sujet de leurs

compétences de métier. Rappelons que la confiance envers les compétences d'autrui pour faire face au réel est primordiale pour s'ouvrir et demander de l'aide afin de combler ses décalages souffrants. Ce sont également ces individus, dignes de confiance, qui pourront juger de la beauté de du travail, représentant ici la reconnaissance entre pairs (Dejours, 1995).

En terminant, notons que la crainte de s'ouvrir a peut-être été plus grande que la souffrance liée au décalage entre le prescrit et le réel, vécue par les participants. En effet, dans le discours des participants du groupe A, autant durant les sessions que pendant les entretiens semi-directifs individuels, il a pu être décelé que certaines inquiétudes ont freiné l'expression de leur préoccupation, de leurs souffrances. De fait, lors des entretiens semi-directifs individuels, tous les participants ont expliqué s'être retenus d'aborder certains sujets lors des sessions. Les raisons de cette discrétion sont diverses : la crainte de ne pas être pertinent dans ses propos, de ne pas apporter de valeur ajoutée aux discussions, de brimer la relation client (car dans un groupe il y avait des sous-traitants et un client) et de divulguer des pratiques qui soient jugées hors-règles.

5.2.3 Qu'en est-il des collectifs de travail ?

L'espace de discussion pour cette recherche a été élaboré en minimisant la structure rigide et en maximisant les conditions favorables à l'émergence d'un collectif de travail, bien que la nature spontanée de ces collectifs ne puisse pas être imposée. Cependant, en mentionnant dans les résultats un certain déficit de confiance dans les

groupes, jumelé à l'absence de reconnaissance des pratiques, de coopération et de pérennité des nouvelles relations créées durant les espaces de discussion, il est possible de présager qu'aucun collectif de travail n'a émergé des espaces de discussion. Plusieurs éléments observés durant les espaces de discussion soutiennent ce constat, que ce soit par les différences de vision du travail au sein du groupe, la réserve de certains à débattre du travail pour ne pas nuire à la relation client ou la teneur des propos qui portait davantage sur le partage d'expériences qu'au besoin de répondre à un décalage.

Cependant, les différents discours permettent de présumer que la plupart des participants ont accès, dans le quotidien de leur travail, à des collectifs de travail actifs et qu'ils y ont recours pour les aider à faire face aux différentes souffrances inhérentes à la nature de leur travail. Certains propos dans les entretiens semi-directifs individuels supportent cette piste. Un participant mentionne qu'il a « du plaisir à aller dîner, ce sont ces gens qui sont mon équipe ». Il ajoute que « ça nécessite une présence physique comme condition de succès. Je fais exprès de créer des liens, car je sais que c'est payant ». Un autre fait part que lorsqu'il a « besoin d'aide ou de ventiler, j'ai une petite liste dans ma tête de 3-4 personnes à qui je peux faire appel ».

Bien qu'il aurait été intéressant d'assister à la création de collectifs de travail en lien avec le métier de gestionnaire de projet durant les espaces de discussion implantés dans le cadre de la présente recherche, il est important de rappeler que l'objectif de cette recherche n'était pas de vérifier la présence de collectifs de travail pour les

gestionnaires de projets, mais bien de documenter les impacts créés par l'implantation de ces espaces de discussion.

5.3 ENJEUX ET DIFFICULTÉS LIÉS À L'IMPLANTATION DE CET ESPACE.

Implanter ce genre d'espace formel, mais très peu structuré, n'est pas usuel dans l'organisation dans laquelle la recherche s'est effectuée. Pour que ce genre d'espace puisse être reproduit, il est pertinent de s'attarder aux enjeux d'implantation inhérents à celui-ci. Ainsi, dans les prochaines lignes, seront abordés les enjeux liés à la disponibilité d'un espace (endroit) dans l'organisation, puis ceux concernant la composition des groupes, ensuite ceux liés à la capacité de l'organisation de libérer les employés afin qu'ils participent aux sessions et enfin la structure des sessions.

Premièrement, dans cette recherche, l'organisation hôte a accordé un endroit physique et du temps pour que les gestionnaires de projet puissent participer à la recherche, et donc plus précisément, pour qu'ils puissent participer aux sessions, se rencontrer et discuter du travail. Cet espace formel octroyé par l'organisation pour discuter et débattre du travail est une prémisses incontournable à l'activité déontique (Dejours, 1995 ; Molinier, 2008). Les participants de la recherche ont unanimement vu l'utilité de cet espace et ont surtout pris le temps, une heure aux deux semaines malgré leur horaire surchargé, de venir s'asseoir et de discuter du travail. Lors des entretiens semi-directifs individuels, plusieurs ont mentionné que ce genre d'espace d'échange leur manquait et qu'ils avaient accepté de participer à cette recherche pour justement pouvoir parler du travail, durant les heures de travail. La présence de cet espace

accessible et légitime pour discuter du travail est visiblement un paramètre incontournable pour implanter un espace de discussion. De plus, la proximité du lieu de travail est très facilitante pour minimiser le temps de déplacement. Selon la structure des projets dans l'organisation, cet élément peut être un enjeu, car les gestionnaires de projets sont généralement mobiles et n'ont pas nécessairement un lieu fixe de travail. Du moins, c'est la réalité qui était présente dans l'organisation étudiée. Un des participants devait d'ailleurs faire 30 minutes de voiture pour se rendre à l'espace de discussion. Si l'accès à cet espace nécessite un déplacement de plusieurs minutes, cela peut devenir un frein à la participation.

Concernant la confidentialité de l'espace de discussion, les quelques interventions de participants (valider que la porte est fermée, baisse du timbre de la voix) suggèrent que l'implantation d'un tel espace peut soulever quelques réserves quant à la libre expression. En effet, si la salle est adjacente à une autre, comporte une isolation partielle, est située dans un endroit passant ou est près de la direction, il est possible de croire que ces facteurs peuvent freiner la libre parole. Bien que le métier de gestionnaire de projets puisse être rattaché à un poste à l'interne de l'organisation, il arrive régulièrement que, comme dans cette recherche, certains participants soient des sous-traitants. Dans cette situation précise, il peut s'avérer délicat de parler ouvertement de ses difficultés ou de ses problématiques sachant qu'ils peuvent être entendus par la compagnie qui les engage comme sous-traitants.

Un autre enjeu lié à l'implantation de cet espace de discussion concerne la composition du groupe. Une des prémisses pour que le climat de confiance s'installe, afin que puisse

s'articuler une activité déontique et éventuellement la création de collectifs de travail, est la présence d'un sentiment d'égalité relationnelle et hiérarchique (Dejours, 1995). Or, dans le groupe A, il a été observé et nommé qu'il y avait présence de méfiance entre les différents participants. Suite à l'analyse des différents paramètres de la composition du groupe, il est possible d'identifier trois facteurs ayant pu contribuer à cette méfiance. D'abord, la présence de liens hiérarchiques antérieurs entre deux participants. Cette relation a suscité des hésitations dans la profondeur des informations que le participant anciennement subalterne avait envie de partager et a teinté la crédibilité qu'il accordait à son ancien patron. Cependant, rappelons qu'après quelques moments d'incertitude, il a décidé de prendre tout de même le risque de se livrer, malgré sa retenue initiale, car il a senti l'ouverture et l'absence de jugement de la part de son ancien supérieur.

Ensuite, les relations client-fournisseur étaient particulièrement présentes au sein du groupe. Un seul membre sur les quatre était employé de la compagnie hôte, les autres étaient des fournisseurs. Tel que mentionné précédemment, ce genre de situation est fréquente pour les gestionnaires de projets. Même si le participant de la compagnie hôte n'était pas en relation hiérarchique avec les trois autres membres du groupe, il a été nommé lors des entretiens semi-directifs individuels que certains propos n'ont pas été partagés ou ont été censurés étant donné la présence de cette relation. Un participant a d'ailleurs affirmé ne pas avoir argumenté pour laisser « gagner » le client. Ce vocabulaire est évocateur de l'effet freinant à la libre expression que la nature de ces relations a pu avoir. A l'inverse, le participant de la compagnie hôte a également

mentionné s'être censuré à quelques reprises, car il n'a pas voulu divulguer certaines informations plus sensibles concernant les fournisseurs.

Finalement, le dernier élément lié à la composition du groupe concerne un des participants avait un rôle différent des autres membres du groupe, en plus d'occuper un poste était hiérarchiquement supérieur. Bien qu'il ait déjà été gestionnaire de projets, le participant était maintenant gestionnaire de projet stratégique, donc ayant la responsabilité d'une gestion de projets d'une envergure supérieure. Cet élément, sans avoir été nommé clairement par les participants, peut avoir eu un effet contribuant au climat de méfiance, notamment par la nature du travail qui différait des autres et la crainte de se faire évaluer, juger par les autres.

Tous ces éléments réunis portent à croire qu'une attention plus fine aux relations non seulement hiérarchiquement directes, mais également élargies (relations antérieures, relations fournisseurs) lors de la répartition des groupes serait probablement plus favorable à l'installation d'un climat de confiance. D'ailleurs, dans le groupe B, plus homogène en termes de composition, très peu de comportements démontrant de la méfiance ont été effectués ou observés.

Ensuite, un autre enjeu lié à l'implantation d'un tel espace réside dans la capacité et la volonté de l'organisation de libérer ses employés et de les rémunérer durant ces heures qui ne sont pas liées à une productivité opérationnelle. Dans l'un des groupes, les participants ont mentionné qu'il y avait jadis ce même type d'espace alloué pour discuter du travail et y résoudre des problématiques du quotidien, mais que ceux-ci,

malgré leur utilité, avaient été abolis lors de restructuration. Il demeure que même si le sujet central gravite autour du travail, l'impression que le projet n'avance pas concrètement durant cette période est présente pour plusieurs personnes. Il est effectivement difficile de démontrer la rentabilité concrète de ce temps de réflexion et d'échange au sujet du travail, en terme monétaire direct. Lors de l'étape de la familiarisation, il a également été possible d'observer que les gestionnaires de projets répartissent leur temps dans les différents projets, afin de répartir leur revenu salarial. L'implantation de ce genre d'espace doit donc également considérer le fait que si le temps passé à participer aux discussions n'est pas spécifiquement lié à un projet, il doit donc être supporté dans un autre budget. Cela concrétise alors la nécessité de réfléchir aux préoccupations de la gestion concernant l'attribution formelle de budget afin de supporter ces initiatives qui s'inscrivent hors projet.

Enfin, la structure même de cet espace peut être un enjeu ayant un impact sur l'implantation future de ce type de sessions. Plusieurs participants ont souligné en entretien semi-directif individuel qu'il manquait de structure aux espaces de discussion. Ceci peut être lié à différentes hypothèses. D'abord, il est possible qu'il y ait eu un décalage entre les attentes des participants envers les objectifs de leur implication dans ces espaces de discussions et ce qui s'y est réellement passé. Lors de l'introduction aux sessions, il a été expliqué par la chercheuse que les thèmes abordés concerneraient leur travail. L'aspect générique des thèmes peut avoir contribué à forger des attentes auprès des participants. D'ailleurs, lors des entretiens semi-directifs individuels, quelques participants ont mentionné qu'ils n'ont pas partagé tout le contenu et les préoccupations qu'ils auraient initialement souhaitées, notamment concernant leurs bonnes pratiques.

Plus précisément, ces participants ont mentionné qu'ils n'ont pas senti que c'était le bon moment pour partager leurs bonnes pratiques, car ce n'était pas explicitement demandé par la chercheuse. De fait, la structure libre de ces espaces, notamment quant aux thèmes précis qui étaient abordés, a été préconisée afin d'être cohérent avec les éléments constitutifs du cadre théorique de la psychodynamique du travail (Dejours, 1995). Il était ainsi visé que les partages d'expériences viennent des travailleurs, qu'ils abordent les thèmes qui les préoccupent, selon le niveau de confiance qu'ils ressentent pour le faire. Autrement dit, le contenu et le moment de partage ne doivent pas être forcés, mais bien spontanés. Alors, cette spontanéité dans le choix des thèmes abordés permet de partager, d'écouter et de conseiller les pairs à propos d'enjeux et de préoccupations qui sont significatives, à ce moment précis, pour le travailleur.

En complément, considérant la nature très concrète du travail quotidien des gestionnaire de projets (tel qu'exprimé par les participants, mais également constaté lors de la familiarisation avec le milieu - rencontres structurées avec des objectifs et des points précis à traiter, échéancier et suivi d'avancement de projet, etc.), les participants avaient peut-être besoin de concrétiser davantage l'effet des sessions, de rendre visible et mesurable immédiatement l'impact de l'activité et d'obtenir certains résultats tangibles. En effet, puisqu'il n'y avait aucune direction formelle, aucun point précis à traiter ou problématique à régler et aucun temps précis à respecter par sujet, il est donc possible que les participants se soient sentis déstabilisés par l'absence de structure et qu'ils aient cru qu'ils devaient remplir l'espace sans bien en comprendre la finalité.

Ce sentiment ouvre une réflexion intéressante sur la valeur du temps au travail, la façon dont ce temps est rentabilisé, mais surtout met en lumière la dualité entre la visibilité des actions et l'invisibilité de la réflexion. Il est question ici de la capacité de répondre aux demandes de l'organisation en ce qui concerne les différents attendus (travail prescrit, résultats, respect des procédures), mais y arriver avec intelligence, après réflexion. Or, travailler est, tel que présenté dans le chapitre 2, « l'activité coordonnée déployée par les hommes [...] pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite » (Dejours, 1995, p. 41). Cette activité est visible à travers les comportements adoptés par l'individu pour exécuter la tâche prescrite, mais comporte également l'activité intellectuelle et cognitive qui précède le comportement (Falzon, 2004). Cette activité cognitive est invisible, mais nécessaire. Par conséquent, il se peut que certains participants aient eu ce dilemme lors des sessions, et qu'une structure plus définie ait rendu légitime pour eux le fait de prendre du temps afin de réfléchir sur leur travail.

En résumé, il est maintenant possible d'affirmer que les principaux enjeux en lien avec l'implantation de ces espaces de discussion dans une organisation comportant des projets concernent la disponibilité d'un espace (endroit) permettant la confidentialité et l'aisance de se confier, certains paramètres liés à la composition du groupe et à sa structure ainsi que la capacité de l'organisation de libérer les employés afin qu'ils y participent. Enfin, quelques limites méthodologiques liées à cette recherche doivent être exposées. Bien que certaines puissent paraître connexes aux enjeux d'implantation de l'espace de discussion, elles seront abordées dans la prochaine section.

CHAPITRE 6

LIMITES, APPORTS ET CONCLUSION

Cette dernière section permet d'intégrer tous les éléments précédemment exposés et d'identifier d'abord les limites méthodologiques de la recherche et des pistes d'actions pour tenter de les réduire lors d'une prochaine recherche avec des paramètres similaires. Ensuite, les retombées réelles pour les participants et pour l'organisation hôte seront décrites et des recommandations pour mettre en œuvre ces retombées seront proposées. Finalement, une nouvelle vision de la gestion de projets sera proposée ainsi des pistes de réflexion pour de futures recherches.

6.1 LIMITES DE LA RECHERCHE

Suite à l'analyse des résultats, deux principales limites peuvent être mises de l'avant dans cette recherche. Il s'agit principalement de la difficulté à accéder aux décalages souffrants des gestionnaires de projets et la possibilité de reproduire les constats de cette recherche. Ces deux limites seront précisées dans les prochaines sous-sections, en mettant de l'avant non seulement les différentes causes pour lesquelles ces limites doivent être considérées, mais également, l'effet que peuvent avoir ces limites dans la portée de cette recherche. Enfin, des solutions pour pallier ces limites seront proposées.

6.1.1 Difficulté à accéder aux décalages réels des gestionnaires de projets

La première limite de la recherche concerne la difficulté d'accéder aux décalages réels, mais également souffrants, des gestionnaires de projets durant la recherche. Rappelons que l'objectif principal est d'explorer précisément les impacts créés par l'introduction d'un espace de discussion dans la façon dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au réel. Bien que la recherche ait permis de mettre en lumière les bienfaits et l'utilité de ces sessions pour les gestionnaires de projets, il a également été possible de constater que les façons dont ils négocient leur décalage entre le prescrit et le Réel quotidiennement ont été peu dévoilées ou mises de l'avant. Cet élément peut s'expliquer par différentes raisons, qui seront détaillées dans les prochains paragraphes à savoir : l'absence de décalages souffrants, le manque de temps, la taille des groupes, la non-homogénéité des groupes et les biais d'ajustement.

L'absence de décalage souffrant est un des premiers aspects qui peut expliquer cette limite. De fait, tel qu'exploré dans les résultats, si les gestionnaires de projets avaient des décalages souffrants, ceux-ci n'ont pas été visibles ni à travers les observations effectuées dans les sessions et ni dans les entretiens semi-directifs. Si les gestionnaires de projets n'étaient pas souffrants, ils n'avaient donc pas nécessairement besoin de l'espace de discussion et d'Autrui pour faire face à leur Réel du travail. À la lumière de ce constat et afin d'observer plus précisément l'impact de l'introduction d'un espace de discussion sur la manière dont les gestionnaires de projets font face au Réel du travail, il aurait pu être intéressant d'effectuer un pré-entretien afin de s'assurer que les gens qui ont de l'intérêt pour ce genre de groupe vivent également des décalages

significatifs, voire souffrants. Il aurait ainsi été possible d'observer la teneur des échanges en regard des différents décalages identifiés préalablement, d'observer le processus de développement de la confiance, d'ouverture et de construction de stratégies pour faire face à leur Réel.

Le manque de temps peut également expliquer cette limite. En effet, partager ses difficultés au travail et ses décalages nécessite de la confiance et un climat de convivialité, et cela demande du temps (Dejours, 2012). Si les participants avaient eu plus de temps, cela aurait peut-être permis d'approfondir leur propos quant au partage de pratiques et aurait peut-être permis qu'ils surpassent la méfiance pour, qu'avec le temps, se développe l'aisance nécessaire pour aborder les réels enjeux souffrants. Afin de pallier cette limite, la répétitivité des sessions aurait pu être augmentée de quelques fois (répéter les espaces de discussion trois ou quatre fois de plus) et même sur une période de plusieurs mois. L'augmentation du nombre de sessions implique également que la saturation des données ne doit pas être déclenchée par l'impression que les discussions n'apportent plus d'informations nouvelles (Thiéart, 2014). Même si les discussions s'essoufflent plus fréquemment et que certains thèmes sont récurrents, il faut être à l'écoute du climat et des marques de confiance qui s'installent.

Puis, le manque d'homogénéité dans les groupes est un autre élément qui peut expliquer cette limite. Plus précisément, certaines relations hiérarchiques étaient présentes dans un des groupes, ce qui a peut-être influencé le niveau de méfiance et favorisé la rétention de certaines informations par les participants. Bien que tous les facteurs ne puissent être contrôlés, éviter de regrouper des participants ayant une relation client-

fournisseur, aurait pu être bénéfique dans ce cas-ci. Par conséquent, pour une prochaine recherche, le processus de recrutement pourrait être davantage ciblé au niveau de la similitude des profils. Par exemple, sélectionner uniquement des employés d'une même organisation certes, mais en excluant les sous-traitants, même si ces derniers travaillent en réalité dans la même organisation, sur le même type de projets. Le pré-entretien, proposé précédemment, permettrait également de mieux répartir les groupes de manière à ce qu'ils soient le plus homogènes possible en termes de caractéristiques (absence de lien hiérarchique, envergure des projets) mais également, en termes de spécificités quant aux types de décalages et de souffrances qu'ils auraient exprimés en amont des sessions.

Ensuite, la taille des groupes représente également une explication de cette limite. Les groupes trop petits peuvent limiter les interactions et la richesse des sujets abordés. Bien que l'espace de discussion ait été structuré spécifiquement pour cette recherche, en jumelant les éléments centraux liés à la théorie de la psychodynamique du travail (Dejours, 1995) ainsi que des éléments issus des méthodes de recherche qualitative (Onwuegbuzie & Leech, 2007), il est pertinent à ce stade-ci de remettre en question le nombre de participants par groupe. Le nombre de quatre participants par groupe n'était pas techniquement et théoriquement insuffisant, mais s'il avait été un peu plus élevé, par exemple de six participants par groupe, cela aurait pu augmenter le nombre d'interactions tout en conservant une taille qui laisse de l'espace à chacun pour s'exprimer (Onwuegbuzie & Leech, 2007). De plus, cela aurait permis de limiter l'impact lié à l'absence sporadique d'un participant, car, tel qu'il a été observé lorsqu'un participant a été absent, la quantité des échanges en avait été affectée.

Finalement, la présence de biais d'ajustement peut expliquer la difficulté à accéder aux décalages réels des gestionnaires de projets. Lors des espaces de discussion et des entretiens semi-directifs individuels, un des participants a nommé son questionnement quant à la pertinence de ses propos au regard des objectifs de la présente recherche. Il voulait s'assurer qu'il disait ce qu'il fallait. Deux participants de groupes différents ont également discuté ensemble de leurs sessions respectives, pour savoir si les propos discutés et le déroulement étaient similaires. Ces préoccupations peuvent faire croire qu'un biais d'ajustement a été présent chez certains participants. Ce biais implique l'adaptation par les participants de leurs propos ou leurs actions afin de s'ajuster aux attentes supposées de la chercheuse. Certains propos peuvent donc avoir été amplifiés ou omis (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Pour diminuer ce biais, les objectifs de la recherche avaient été présentés ouvertement aux participants et il avait été mentionné qu'il n'y avait pas de réponses attendues par la chercheuse.

6.1.2 Reproductibilité limitée des constats

La seconde limite de la recherche concerne la possibilité de reproduire les constats. Bien que cette limite ait été identifiée dans la section portant sur la validité et la fiabilité de la recherche et que des pistes d'actions aient été mises en place, le nombre de groupe et le nombre d'observateurs peuvent avoir eu des impacts limitant la possibilité de reproduire les constats de cette recherche, tel que précisé dans les prochaines lignes.

D'abord, le nombre de groupes aurait pu être supérieur. En lien avec le nombre de répondants souhaitant participer aux sessions, il a été possible de créer deux groupes. Une quantité plus grande de groupes (par exemple quatre au lieu de deux) aurait ainsi augmenté la quantité d'observation et de constats, permettant peut-être de dégager davantage de liens, de réflexions et d'observations.

Dans un autre ordre d'idée, il faut noter que la présence d'une seule facilitatrice (observatrice\chercheuse) lors de la collecte de donnée a pu induire un biais cognitif, notamment quant « au sens qui a été attribué par la chercheuse aux différents discours entendus lors des espaces de discussion ou lors des entretiens semi-directifs individuels » (Gavard-Perret & Aubert, 2012, p. 170). Une des façons de minimiser ce potentiel biais aurait été d'être deux facilitateurs lors des espaces de discussion. Ceci aurait permis de discuter rapidement, dès la fin de la session, des observations et des constats effectués. De plus, si le rôle de facilitateur des espaces de discussion avait été tenu par deux personnes, la relance des échanges aurait pu être validée au fur et à mesure du déroulement, par ces deux personnes. Ceci dit, malgré la présence lors des sessions d'une seule chercheuse, la validation interjuge lors de l'élaboration des outils de collecte, de l'analyse thématique ainsi que la mise en évidence des impacts positifs et des limites a considérablement diminué les préoccupations face à cette potentielle limite. La validation auprès des participants de certaines observations et de certains constats a également contribué à minimiser ce biais.

6.2 APPORTS DE LA RECHERCHE

Lors du processus de recrutement, un résumé du projet de recherche a été transmis à l'organisation hôte ainsi qu'aux potentiels participants. Conformément au critère de fiabilité (Yin, 2018), ce résumé comportait entre autres les retombées possibles de cette recherche.

Pour les gestionnaires de projets, les retombées probables de cette recherche sont au niveau de la réduction du sentiment d'isolement par le partage des réalités entre chargés de projet. Puis, il y a une possibilité de faciliter la prise en charge individuelle du travail si le participant est en mesure d'obtenir par Autrui la confirmation de ses pratiques, des conseils, une bonification de ses pratiques et de ses façons de faire. Des ententes tacites et l'émergence de collectifs de travail peuvent survenir, favorisant ainsi une prise en charge collective du travail. Finalement, il peut y avoir de la reconnaissance en lien avec les pratiques professionnelles provenant des autres membres des ateliers de groupe. Pour l'organisation, d'autres retombées sont possibles. Parmi celles-ci, notons l'effet positif sur la santé psychologique de ses travailleurs, la probable résolution d'impasses vécues par les chargés de projet dans leur travail quotidien et le partage de bonnes pratiques favorisant l'efficacité du travail. Parmi tous ces potentiels bienfaits, les prochaines lignes détaillent les apports réels de cette recherche.

6.2.1 Apport principal : la réduction du sentiment d'isolement

Cette recherche a mis en évidence les bienfaits pour les gestionnaires de projet d'avoir accès à un espace de discussion. Selon leurs mots, les espaces de discussion ont été bénéfiques pour tous les participants. Ils ont donc pu partager leurs réalités entre gestionnaires de projet, permettant ainsi de réduire le sentiment d'isolement. Plus précisément, c'est le constat, l'expression et la validation par autrui de leur sentiment d'isolement omniprésent dans leur rôle de gestionnaire de projet qui a été bénéfique. C'est l'évidence que cet isolement individuel est partagé et surtout, bien réel. Autrement dit, ils ont maintenant la possibilité et un espace afin de partager leur Réel à Autrui. Être seul, savoir que l'on est seul, mais pouvoir confirmer que nous ne sommes pas seuls à être seuls. Au final, avoir la légitimité de partager et de valider ce sentiment d'isolement, de le normaliser pour enfin relâcher la pression qu'il induit. Il reste maintenant à souhaiter que les participants à ces espaces de discussion soient en mesure d'intégrer ce dialogue aux échanges quotidiens avec leurs autres collègues, afin de sortir de l'isolement de manière consciente et proactive.

Il est possible de croire que l'implantation de tels espaces de discussion a également été bénéfique précisément pour l'organisation dans laquelle ces gestionnaires de projets évoluent. Ces retombées probables toucheraient principalement l'effet positif sur la santé psychologique de ses gestionnaires de projets. En effet, ce que les gestionnaires de projets décrivent comme un effet de bien-être et un relâchement de pression suite aux sessions a probablement favorisé l'atteinte d'un certain équilibre, de la normalité, tel qu'en parle Dejours (2008).

Suite aux retombées positives des espaces de discussion sur les gestionnaires de projet et sur l'organisation, il peut être intéressant de présenter quelques recommandations en lien avec l'intégration de tels espaces dans l'organisation ainsi que les facteurs pouvant contribuer au succès d'une telle implantation.

6.2.2 Recommandations pour l'implantation des espaces de discussion dans les organisations

Suite à cette recherche, l'utilité individuelle de cet espace et la façon dont les participants s'y sont investis ouvrent la réflexion sur l'intérêt pour les entreprises organisées en mode projets d'inclure officiellement ces espaces déontiques dans l'organisation du travail des gestionnaires de projet, afin que cette démarche devienne intégrée à la culture d'entreprise. En effet, tel qu'observé dans la littérature, ce type d'espace est marginal quant aux pratiques usuelles organisationnelles. Lorsque présent, ce type d'espace est régulièrement issu d'une initiative trop souvent isolée et éphémère. À la lumière des grands constats mis de l'avant dans cette recherche et en accord avec différents auteurs (Dejours, 2008, 2009a, 2020, 2022 ; Dessors, 2009 ; Ganem, 2019 ; Molinier, 2008), quatre éléments sont à considérer afin de favoriser l'implantation de ces espaces dans les organisations en mode projets et seront détaillés dans les prochaines lignes à savoir : la structure de l'espace de discussion, la libre participation, la présence d'un facilitateur et la formation des participants.

Certains éléments et constats effectués dans cette recherche peuvent mener à une proposition de structure de ces espaces dans les organisations comportant des projets. D'abord, il est essentiel d'avoir un espace physique, mais également un moment où peuvent se rencontrer les membres des groupes projet. Rappelons que ces rencontres doivent se faire en présence, afin que les travailleurs puissent accéder aux informations informelles et tacites, éléments essentiels dans le développement des relations (Dejours, 2022). À ce propos, la structure et l'organisation du travail doivent être analysées. En effet, lors des discussions au sujet des équipes intégrées, il a été possible de constater la présence de deux types de structure. L'une rassemble les équipes de projet dans un même lieu physique et l'autre regroupe plutôt les gestionnaires de projets dans un même lieu physique. Si les membres gestionnaires de projet sont physiquement séparés, il est d'ores et déjà difficile de trouver des moments et des lieux pour les regrouper et ainsi espérer une prise en charge collective et spontanée du décalage par les travailleurs. La première réflexion doit donc s'orienter sur la cartographie de ces structures afin d'identifier le meilleur moment de la journée et l'endroit où aura lieu l'espace de discussion (ex. endroit central, endroit mobile afin de couvrir tous les endroits). Les approches de types agiles qui promeuvent les rencontres régulières en face-à-face et le regroupement des équipes dans un même endroit de travail peuvent être une piste intéressante (Hunt & Project Management Institute, 2018).

Concernant la participation aux espaces de discussion, celle-ci doit être libre et volontaire (Dejours, 2008). Il est donc suggéré de ne pas imposer la participation à ces espaces. Ceux-ci doivent par conséquent être attrayants et non pénalisants pour le travailleur qui y participe. Par exemple, lors des entretiens semi-directifs individuels,

certains participants auraient aimé avoir des thèmes plus spécifiques portant sur le travail ou des pratiques précises. Cibler certains thèmes préalablement peut être une bonne façon de générer de l'intérêt pour ces espaces de discussions. De plus, il est important que ces espaces ne soient pas un endroit où seront évalués les travailleurs afin qu'ils puissent exprimer librement leurs idées, leurs doutes, leurs inconforts sans crainte que cela nuise à l'évaluation de leurs performances et progression professionnelle.

En outre, il a été possible de constater qu'un des facteurs de succès de cette démarche a été la présence d'un facilitateur pour légitimer la prise de parole et la baliser, pour favoriser l'établissement d'un climat de convivialité. Le facilitateur, par la proposition de thème de discussion, a pu encourager l'ouverture nécessaire à ce que les travailleurs partagent, découvrent et structurent des façons de faire face au réel ensemble, par les échanges et le débat. Autrement dit, un facilitateur peut contribuer au démarrage et à la relance des échanges. L'ouverture des travailleurs à propos de leurs décalages réels et de leurs difficultés ainsi que l'élaboration de pratiques communes ne sont pas garanties pour autant. C'est alors que la neutralité du facilitateur devient un élément incontournable. De fait, si, par exemple, le facilitateur est dans une position hiérarchiquement supérieure, cela risque d'entraver la construction de la confiance. Sans cette confiance, il se peut que les discussions demeurent superficielles ou soient censurées (Dejours, 2009a, Dessors, 2009, Ganem, 2019).

En accord avec les propos de Dejours (2020) en ce qui concerne la « responsabilité dans la transmission des sciences du travail et de la psychodynamique du travail par

l'enseignement et la formation » (p. 211), il pourrait être intéressant de communiquer, au début des espaces de discussion, une introduction à la PDT ainsi qu'à l'utilité du travail avec autrui et des collectifs de travail. Cette formation pourrait favoriser une prise de parole et un investissement conscient, éclairé et volontaire.

En terminant, il est essentiel de mettre en lumière le fait que ces espaces, pour vivre et grandir, ne sont ultimement pas uniquement du ressort de l'organisation. Ces espaces doivent être occupés et pris en charge par les travailleurs. Il se peut qu'offrir ces espaces soit suffisant pour que les travailleurs l'utilisent et prennent en charge leur réel de manière spontanée, mais il peut arriver que ces espaces restent inoccupés. C'est alors que par la légitimité accordée à ces espaces, l'organisation peut simplement faciliter, ou du moins, ne pas nuire à l'émergence de cette activité de délibération.

La littérature propose également des types de démarches, comme par exemple, communautés de pratique (Wenger, 2005) ou co-développement professionnels (Payette & Champagne, 2000), qui pourraient favoriser la création d'espaces afin de rassembler des travailleurs qui pourraient ainsi prendre part à des discussions et des débats sur le travail. Les communautés de pratiques sont issues des théories de l'apprentissage et sont observées en fonction du développement de la pratique par l'engagement des individus dans celle-ci (Mebarki, 2014; Wenger, 2005). Souvent informelle, une communauté de pratique est « un contexte dynamique qui permet l'accès à la compétence et met en branle une expérience d'engagement où la compétence est intégrée à une identité de participation » (Wenger, 2005, p. 235). Les sessions de co-développement sont quant à elles structurées et facilitées par un animateur.

L'objectif sert l'amélioration de la pratique via la résolution de problématiques professionnelles (Payette & Champagne, 2000 ; Richard et al., 2018).

Éventuellement, une intégration de ces méthodes plus formelles et encadrées pour les gestionnaires de projets pourrait répondre au besoin de structure exprimé par les gestionnaires de projets et potentiellement mener, de manière parallèle, à la présence d'activité déontique et à l'émergence de collectifs de travail.

6.3 CONCLUSION : LA NORMALITÉ AU CŒUR DE LA GESTION DE PROJETS

Cette recherche contribue au développement des connaissances en proposant une perspective innovante rapprochant le champ de la gestion de projets et de la psychodynamique du travail. Plus précisément, le cadre théorique de la psychodynamique du travail a été adapté à une démarche d'analyse de cas (Yin, 2018), contrairement à son utilisation habituelle via une démarche d'enquête (Dejours, 2008). Dejours et al. (2021) affirme d'ailleurs qu'en psychodynamique du travail, le travail est une énigme qui peut être résolue qu'en allant à la rencontre des préoccupations des autres disciplines. Cette recherche répond donc à cette prérogative en jumelant un cadre théorique lié à l'Homme au travail à un contexte d'organisation du travail bien précis, dans ce cas-ci la gestion de projets abordée à travers le prisme de l'école du comportement. Rappelons que selon cette perspective, les projets sont des systèmes sociaux, bâtis par des gens, pour les gens, à travers les gens (Morris, 2012). Bien que la vision et la structure des projets dans laquelle évoluaient participants à la recherche était plutôt classique (structure fonctionnelle-matricielle avec une approche de type

Waterfall), cela n'a pas empêché d'observer les dynamiques qui évoluaient avec la perspective constructiviste, en utilisant le cadre théorique de la psychodynamique du travail. En effet, il est primordial de préciser que peu importe la structure de projet dans laquelle évoluent les gestionnaires de projet, même si celle-ci a des structures qui favorisent la proximité avec l'équipe de projet, il y aura toujours la présence d'un décalage entre le travail prescrit et le réel du travail. Que ce soit une forme classique ou une approche agile qui favorise les équipes intégrées (Hunt & Project Management Institute, 2018), l'individu aura toujours besoin d'autrui pour faire face aux différents décalages qu'il ne peut réduire complètement, de manière individuelle. Le collectif demeure, peu importe la structure du travail, un élément essentiel et contributif au bien-être et à la santé du travailleur.

De plus, cette rencontre entre l'utilisation des concepts issus de la psychodynamique du travail afin de s'intéresser à une problématique des projets est innovante, car très peu utilisée dans les recherches effectuées en management de projets. En effet, parmi les 290 études recensées par Aguilar Velasco & Ward (2022) concernant les conséquences néfastes du mode projet sur les acteurs de projets et leur bien-être, aucune n'utilise la psychodynamique du travail comme modèle théorique d'analyse.

Dans un autre ordre d'idée, considérant que le gestionnaire de projet a un rôle clé dans la réussite des projets, notamment de par sa capacité à planifier ce qui est prévisible grâce à ses compétences techniques et sa capacité à gérer la complexité grâce à son leadership et sa connaissance des comportements humains, la présente recherche propose une perspective qui mise sur la capacité du gestionnaire de projet à se sortir de

l'isolement, à valider sa normalité. Cette normalité est la prémisse incontournable à une prise en charge non seulement individuelle, mais également collective, afin de négocier la façon dont seront abordés et vécus les différents décalages souffrants en lien propres au contexte de travail organisé en mode projet. Ayant en tête ces facteurs de réussite, il appert de nouvelles avenues pour effectuer une gestion de projets efficace, qui repose sur la création d'espaces de discussion caractérisés par un climat de confiance et d'ouverture, qui sont les conditions essentielles mises de l'avant dans cette thèse afin d'atteindre un maximum d'impacts bénéfiques pour les gestionnaires qui y participent.

Cette nouvelle façon de concevoir le travail peut sembler dichotomique avec la vision plus classique de la gestion de projets, à savoir l'importance des processus et des résultats tangibles. De fait, le temps de réflexion et la liberté de réflexion avec autrui ne sont que très peu mis de l'avant dans la plupart des organisations œuvrant en mode projets.

Considérant que chaque organisation du travail comporte des décalages qui sont uniques, et qu'ils doivent être réfléchis, débattus et entérinés par les gestionnaires qui participent à l'activité déontique, ce changement de vision propose alors que la réussite d'un projet passe par la confirmation de la normalité du gestionnaire de projet (et des membres de l'équipe de projet). Par normalité, est entendue la capacité du gestionnaire de projet, dans son travail, à maintenir l'équilibre entre les trois pôles du Triangle de Sigaut (1991), action qui nécessite de créer des relations de confiance. Confiance en lui et aux autres gestionnaires de projet pour partager son vécu et ses expériences. C'est

également un changement de vision dans le rôle de l'organisation souhaitant contribuer à la réussite d'un projet. Celle-ci gagnerait à mettre en place un environnement favorable qui ne nuit pas à l'émergence possible du collectif de travail, sans attendre en retour un résultat tangible et constant qui émergeraient de ces espaces déontiques. Cela implique d'être prêt à repenser les paramètres de gestion de projets pour réduire les modes d'organisation du travail qui sont souvent des vecteurs de souffrances. Pensons entre autres à la pression de la norme, le travail à distance, l'évaluation individualisée des performances ou la gouvernance (Dejours, 2020 ; 2022), qui sont des paramètres souvent très présents en gestion de projets. Ainsi, cette nouvelle façon de réfléchir le rapport qu'entretiennent les gestionnaires de projet avec leur travail se veut pérenne, car elle vise non pas l'élimination des souffrances, puisqu'elles seront toujours partie intégrante du Travail, mais mise plutôt sur la construction et le maintien de la santé psychologique des gestionnaires de projets. La capacité d'un gestionnaire à mobiliser les ressources nécessaires pour faire face aux différents décalages des projets et ainsi être en mesure d'atteindre le travail prescrit marque le chemin vers l'équilibre psychologique, vers la normalité (Dejours, 1995).

En conclusion, cette recherche a permis d'explorer les impacts créés par l'introduction d'un espace de discussion sur la manière dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au Réel du travail. Par la rencontre du management de projet et de la PDT, elle a permis de jeter un regard nouveau sur le sentiment d'isolement qui était vécu par les gestionnaires de projet et a tenté d'en dégager certaines réflexions. En effet, bien que l'axe Travail-Reconnaissance n'ait pas été relié, l'introduction de ces espaces a eu un impact sur la compréhension et la réduction du sentiment d'isolement en permettant de

relier l'axe Souffrance- Reconnaissance du Triangle de la PDT (Dejours, 1995). Pour de futures recherches, il pourrait être pertinent de s'intéresser aux impacts que peut avoir l'introduction d'un espace de discussion sur certains aspects reconnus comme étant néfastes pour les travailleurs qui évoluent en mode projet. Notamment, le modèle d'Aguilar Velasco & Ward (2022) dénombre plus d'une vingtaine de conséquences négatives reliées spécifiquement au mode projet (figure 1). Certaines d'entre elles pourraient être abordées pré et post implantation d'un espace de discussion afin de mesurer si celui-ci a eu un impact. Les résultats et réflexions issus d'une telle recherche pourraient ainsi contribuer à promouvoir l'implantation d'espace de discussion dans les organisations en mode projet.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AFITEP. (2010). *Dictionnaire de management de projet : plus de 1400 termes français définis et analysés, avec leur équivalent en anglais*. AFNOR.
- Aguilar Velasco, M. M., & Wald, A. (2022). The dark side of projectification: a systematic literature review and research agenda on the negative aspects of project work and their consequences for individual project workers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 272–298. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2021-0117>
- Ahmed, R., Philbin, S. P., & Cheema, F.-e-A. (2021). Systematic literature review of project manager's leadership competencies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(1), 1–30. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2019-0276>
- Aitken, A., & Crawford, L. (2007). Coping with stress: Dispositional coping strategies of project managers. *International Journal of Project Management*, 25(7), 666–673. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.02.003>
- Allard-Poesi, F. (2012). *Management d'équipe* (3^e éd.). Dunod.
- Asquin, A., Garel, G., & Picq, T. (2007). Le côté sombre des projets: quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet. *Gérer & Comprendre*, 90(90), 43–54.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses universitaires de France. <https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.3917/puf.bard.2013.01>
- Bonnefond, J.-Y., & Clot, Y. (2018). Clinique du travail et santé au travail: ouvertures, perspectives et limites. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 20(1). <https://doi.org/10.4000/pistes.5538>

- Bredillet, C. N. (2008). Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 6). *Project Management Journal*, 39(3), 2-5.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail* [Thèse de doctorat]. Université Victor Segalen.
- Caroly, S. (2011). Activité collective et réélaboration des règles comme ressources pour la santé psychique: le cas de la police nationale. *Le travail humain*, 74(04), 365-389. <http://dx.doi.org/10.3917/th.744.0365>
- Caroly, S., & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. Dans P. Falzon (Éd.), *Ergonomie constructive* (pp. 33-46). Presses universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0033>
- Chevalier, F., Cloutier, M. & Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. EMS Editions. <https://doi-org.sbiiproxy.uqac.ca/10.3917/ems.cheva.2018.01>
- Clot, Y. (2004). Travail et sens du travail. Dans P. Falzon (Éd.), *Ergonomie* (pp. 317-331). Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2020). *Éthique et travail collectif: Controverses*. Érès. <https://doi-org.sbiiproxy.uqac.ca/10.3917/eres.clot.2020.01>
- Cru, D. (1987). Les règles de métier. Dans C. Dejours (Éd.), *Plaisir et souffrance dans le travail* (pp. 43-49). AOCIP.
- Cru, D. (2016). Les règles de métier. *Travailler*, 1(35), 35-52.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain* (Ser. Que sais-je?, 2996). Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail* (Nouvelle éd. augmentée.). Bayard.

- Dejours, C. (2009a). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale* (Éd. augm. d'une préface et d'une postface). Éditions du Seuil.
- Dejours, C. (2009b). *Travail vivant*. Payot.
- Dejours, C. (2012). Organisation du travail clivage : aliénation. *Travailler*, 28(2), 149-158. <http://dx.doi.org/10.3917/trav.028.0149>
- Dejours, C. (2016). *Situations du travail*. Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (2020). Travail, précarisation et subjectivité. *Travailler*, 44(2), 195–214. <https://doi.org/10.3917/trav.044.0195>
- Dejours, C. (2022). Le télétravail à l'aune du corps. *Travailler*, 47(1), 13–29. <https://doi.org/10.3917/trav.047.0013>
- Dejours, C., Cottin-Marx, S., & Le Lay, S. (2021). Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif. *Mouvements*, 106, 27-40. <https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.3917/mouv.106.0027>
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychologie*, 1(13) 75-91. <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie.htm>
- Dessors, D. (2009). *De L'ergonomie à la psychodynamique du travail : méthodologie de l'action*. Erès.
- Douesnard, J., & Larouche, L. (2018). Défis et enjeux dans l'élaboration des collectifs de travail de pompiers volontaires du Québec. Dans Douesnard, J (Éd.), *Enjeux humains et psychosociaux du travail* (pp. 43-74). Presses de l'Université du Québec.

- Drouin, N., Müller, R., & Sankaran, S. (2013). *Novel approaches to organizational project management research : Translational and transformational*. Copenhagen Business School Press.
- Falzon, P. (2004). Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie. Dans P. Falzon (Éd.), *Ergonomie* (pp. 17-35). Presses universitaires de France.
- Gagné, M-P. (2015). Journal de bord : Rapport réalisé dans le cadre du cours DMP9010 Séjour organisationnel, UQAC.
- Ganem, V. (2019). L'enquête de psychodynamique du travail canonique : prescription et réalité. *Travailler*, 41(1), 61–74. <https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.3917/trav.041.0061>
- Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: Perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21(6), 449-455. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00098-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00098-4)
- Garel, G. (2011). *Le management de projet*, La Découverte.
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, 31(5), 663-669.
- Gavard-Perret, M.-L., & Aubert, B. A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2^e éd.). Pearson.
- Gaudart, C. & Rolo, D. (2015). Ergonomie et psychodynamique du travail. *Travailler*, 34, 7-10. <https://doi.org/10.3917/trav.034.0007>
- Geraldi, J., Söderlund, J., & Marrewijk, A. V. (2020). Advancing theory and debate in project studies. *Project Management Journal*, 51(4), 351–356.
- Gidel, T., & Zonghero, W. (2020). *Management de projet* (2^e éd.). Lavoisier-Hermes.

- Gray, C., Dworatschek, S., Gobeli, D., Knoepfel, H., & Larson, E. (1990). International comparison of project organization structures: Use and effectiveness. *International Journal of Project Management*, 8(1), 26-32. [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(90\)90005-V](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(90)90005-V)
- Havermans, L., Van der Heijden, B., Savelsbergh, C. & Storm, P. (2019), Rolling into the profession: exploring the motivation and experience of becoming a project manager, *Project Management Journal*, 50(3), 346-360.
- Hunt, J. A., & Project Management Institute. (2018). *Pmi-acp project management institute agile certified practitioner exam study guide*. Sybex.
- Jacobsson, M., Lundin, R. A., Söderholm Anders, & Project Management Institute. (2015). *Researching projects and theorizing families of temporary organizations*. Project Management Institute. <http://www.pmi.org/>.
- Jugdev, K., Mathur, G., & Cook, C. (2018). Linking workplace burnout theories to the project management discipline. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 198–221. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2017-0020>
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435-446. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.004>
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu: méthode GPS et concept de soi*. Presses de l'Université du Québec.
- Lancry, A. (2009). *L'ergonomie* (1^{re} éd.). Presses universitaires de France.
- Landrieux-Kartochian, S. (2013). *Théorie des organisations* (2^e éd.). Gualino-Lextenso éditions.
- Leplat, J., & Cuny, X. (1984). *Introduction à la psychologie du travail* (2^e éd.). Presses universitaires de France.

- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2003). *Deconstructing Projects: Towards Critical Perspectives on Project Theory and Projecticised Society*. University of the West of England.
- Linhart, D. (2009). *Travailler sans les autres?* Seuil.
- Lock, D. (2007). *Project management* (9^e éd.). Gower Publishing Limited.
- Maylor, H., & Turkulainen, V. (2019). The concept of organisational projectification: Past, present and beyond? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 565–577. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0202>
- McKevitt, D., Carbery, R., & Lyons, A. (2017). A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1673-1682.
- Mebarki, L. (2014). L'influence des facteurs organisationnels sur l'émergence et la dynamique des communautés de pratique : comparaison entre trois agences d'une administration. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(103), 23-41.
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: The renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00035-T](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T)
- Midler, C. (1998). Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception. *Problèmes économiques*, 2(558), 1-12.
- Molinier, P. (2008). *Les enjeux psychiques du travail : introduction à la psychodynamique du travail*. Payot et Rivages.
- Molinier, P. (2019). Psychodynamique du travail et genre : surmonter la perte de la voix féminine. *Perspectives Psy*, 58(2), 143–150.

- Morris, P. W. G. (2012). A brief history of project management. Dans P. W. G. Morris, J. K. Pinto, & J. Soderlund (Éds.), *The Oxford handbook of project management* (pp. 15-36). Oxford University Press.
- Morris, P. W. G., Pinto, J. K., & Söderlund, J. (2012). *The Oxford handbook of project management*. Oxford University Press.
- Onwuegbuzie, A., & Leech, N. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality and quantity*, 41(1), 105-121. <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-005-1098-1>
- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305–1321. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.006>
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 12. L’analyse thématique. Dans : , Paillé, P & Mucchielli, A. (Éds.), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 269-357). Armand Colin.
- Parker, S. K., & Skitmore, M. (2005). Project management turnover: Causes and effects on project performance. *International Journal of Project Management*, 23(3), 205-214. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.004>
- Payette, A., & Champagne, C. (2000). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Les Presses de l'Université du Québec. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4795733>.
- Picq, T. (2011). *Manager une équipe projet : pilotage, enjeux, performance* (3^e éd.). Dunod.
- Picq, T. (2016). *Manager une équipe projet : l'humain au coeur de la performance*. (4^e éd.). Dunod.
- Project Management Institute (2013). *A guide to the project management body of knowledge* (5^e éd.). Project Management Institute.

- Project Management Institute (2021). *A guide to the project management body of knowledge* (7^e éd.). Project Management Institute. <http://public.eblib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6736096>.
- Richmond, A., & Skitmore, M. (2006). Stress and coping: A study project managers in a large ICT organization. *Project Management Journal*, 37(5), 5-16.
- Richard, D., Goujon, N., & Chakor, T. (2018). Approche systémique et co-développement : alternatives pour des organisations saines?. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(3), 285.
- Schwartz, Y. (2004). La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible. *L'Homme et la société*, 152-153(2), 47-77. <http://dx.doi.org/10.3917/lhs.152.0047>
- Sigaut, F. (1991). Folie, réel et technologie. *Techniques et culture*, 15, 167-179. <https://doi.org/10.4000/tc.753>
- Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479–1493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: Navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x>
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération* (2^e éd.). Presses de l'Université de Montréal.
- Storm, P. (2019). Rolling into the profession: Exploring the motivation and experience of becoming a project manager. *Project Management Journal*, 50(3), 346–360. <https://doi.org/10.1177/8756972819832782>
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

- Turner, J. R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: The nine schools. *Global Business Perspectives, 1*(1), 3-28.
- Turner, R., Pinto, J., & Bredillet, C. (2012). The evolution of project management research: The evidence from the journals. Dans Morris, P. W. G., Pinto, J. K., & Söderlund, J. (Éds.), *The Oxford handbook of project management* (pp. 65-106). Oxford University Press.
- Wawak, S., & Woźniak, K. (2020). Evolution of project management studies in the xxi century. *International Journal of Managing Projects in Business, 13*(4), 867–888. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0002>
- Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique : apprentissage, sens et identité*. Les Presses de l'Université Laval.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6^e éd.). SAGE.
- Zannad, H. (2009). L'individu et l'organisation projet quelles difficultés pour quelles réponses ? *Revue Française de gestion, 196*(6), 49–66. <https://doi.org/10.3166/rfg.196.49-66>

CERTIFICATION ÉTHIQUE

Cette thèse doctorale a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est 2019-228.



CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de la politique de l'UQAC en cette matière.

Les membres jugent que ce projet rencontre les critères d'une recherche à risque minimal.

Projet # : 2019-228

Titre du projet de recherche : Étude exploratoire des retombées de l'introduction d'un espace de discussion formalisé sur la façon dont les gestionnaires de projet négocient leur rapport au réel du travail

Chercheur principal :

Marie-Pierre Gagné, Étudiante
Doctorat en management de projet
Département des sciences économiques et administratives

Directeur/codirecteur :

En provenance de l'UQAC:
Jacinthe Douesnard, Professeure
Département des sciences économiques et administratives

Date d'approbation du projet : 21 juin 2019

Date d'entrée en vigueur du certificat : 21 juin 2019

Date d'échéance du certificat : 22 juin 2020

A handwritten signature in blue ink that reads 'Tommy Chevette'. The signature is written in a cursive style with a long vertical stroke extending downwards from the end of the name.

Tommy Chevette

ANNEXE 1

Synthèse des différentes appellations et définitions du gestionnaire de projet

Le Project Management Institute (PMI) attribue au gestionnaire le titre de chef de projet, mais lui associe également les synonymes suivants : Manager de projet, directeur de projet et gestionnaire de projet (dans les pays francophones). C'est cette personne, « désignée par l'entreprise réalisatrice qui est chargée d'atteindre les objectifs du projet » (PMI, 2013, p. 13).

L'Association Francophone en Management de Projet (l'AFITEP) utilise le terme responsable du projet pour désigner la personne nommée « par la direction de l'organisme (client ou réalisateur) pour diriger, organiser, planifier et mener à bien le projet ou la partie de projet dont cet organisme est chargé, en tenant compte des contraintes qui lui sont imposées » (Afitep, 2010, p. 227). L'Afitep précise également que selon les organismes, le type ou la taille du projet, le titre de ce responsable peut être directeur de projet, chef de projet, ingénieur de projet ou manager de projet. Le chef de projet peut également être défini comme étant « la personne physique chargée par un mandat d'assumer la maîtrise d'œuvre du projet. Il est responsable des ressources, de leur organisation, de leur utilisation et de l'articulation du projet avec les structures permanentes » (Garel, 2011, pp. 49-50). Cependant, ce terme varie en fonction des structures de projet conformément à l'autorité formelle qu'il détient. Il peut porter le nom de coordonnateur, de chef de projet ou de directeur.

Références	Termes utilisés	Définitions
Project Management Institute (PMI) (2013)	Chef de projet ; Manager de projet, Directeur de projet et Gestionnaire de projet	Personne désignée par l'entreprise réalisatrice qui est chargée d'atteindre les objectifs du projet (p.13).
L'Association Francophone en Management de Projet (l'AFITEP)(2010)	Responsable du projet Directeur de projet, Chef de projet, Ingénieur de projet ou Manager de projet.	Personne nommée « par la direction de l'organisme (client ou réalisateur) pour diriger, organiser, planifier et mener à bien le projet – ou la partie de projet dont cet organisme est chargé, en tenant compte des contraintes qui lui sont imposées» (p.227).
Garel (2011)	Chef de projet , Coordonnateur, Chef de projet Directeur	Personne physique chargée par un mandat d'assumer la maîtrise d'œuvre du projet. Il est responsable des ressources, de leur organisation, de leur utilisation et de l'articulation du projet avec les structures permanentes (p.49-50).
Poste dans les organisations et offre d'emploi (principalement au Québec)	Chargés de projet	Personne responsable de la gestion des projets.

ANNEXE 2

Grille d'observation

Observer les comportements, postures, gestes, paroles, etc. en lien avec les thèmes suivants.

Noter dans le tableau les éléments qui appuient l'observation.

1. Climat

Objectif de recherche lié à ce thème : Décrire les impacts de la participation à un espace de discussion sur la négociation individuelle et collective du Réel du travail.

Éléments observés pour caractériser le climat : posture et langage non verbal, hésitation et méfiance, confiance, convivialité, partage des difficultés, présence de silence, censure, respect de l'autre, etc.

2. Activité déontique

Objectif de recherche lié à ce thème : Décrire les impacts de la participation à un espace de discussion sur la négociation individuelle et collective du Réel du travail.

Éléments observés pour caractériser l'activité déontique: le partage de pratique (bonnes pratiques, mais également moins bonnes), le partage de doutes, la délibération, l'élaboration de règles de métier, l'évolution de questionnements d'une rencontre à l'autre, la participation des membres, regroupement en sous-groupes durant les pauses, etc.)

3. Espace de discussion

Objectif de recherche lié à ce thème: identifier les enjeux et difficultés liés à l'implantation et au développement de l'espace de discussion

Éléments observés pour caractériser le processus d'implantation et de développement de l'espace de discussion : participation et implication dans la discussion, absence des participants aux rencontres, distractions durant les rencontres (téléphone, courriel, etc.).

4. Autres

Objectif de recherche lié à ce thème: alimenter et faire des liens durant les autres espaces de discussion ou les entretiens semi-directifs individuels notamment sur les différentes préoccupations dans le travail.

Éléments observés : sujets abordés, sujets récurrents, qui les amorcent, à quelle fréquence, réaction du groupe (intérêts ou pas).

Groupe : _____ Date : _____ animateur : _____

1 : Climat 2 : Activité déontique 3 : Espace de discussion 4 : Autres

Thème	Détails

Notes méthodologiques et d'analyse:

ANNEXE 3
Guide d'entretien semi-directif individuel

Introduction :

- Remercier le participant et expliquer le déroulement et les règles de confidentialité
- Demander l'accord pour enregistrer l'entretien
- Présenter le thème de la recherche

Question de départ : Parlez-moi de votre travail de gestionnaire de projet

Centrage du sujet et approfondissement: s'assurer d'approfondir les thèmes suivants

THÈME 1 : CLIMAT (convivialité et confiance)

Pistes de questions

3. Comment trouviez-vous l'ambiance durant les espaces de discussion ?
4. Comment vous sentiez-vous durant les espaces de discussion ?
5. Étiez-vous à l'aise de partager vos façons de faire? Avec tous les participants ou seulement quelques-uns

6. Avez-vous été transparent dans vos partages ou vous avez dissimulé certaines de vos pratiques? Pourquoi?
7. Vous sentiez-vous en concurrence ou en compétition avec les autres?

THÈME 2: ACTIVITÉ DÉONTIQUE (délibération, élaboration de règles)

Pistes de questions

8. Avez-vous pris part aux débats et discussion? Pourquoi?
9. Avez-vous changé des manières de faire (arrêter ou commencer) suite aux discussions durant les espaces de discussion ?

THÈME 3: COLLECTIFS DE TRAVAIL

Pistes de questions

10. Avez-vous continué les discussions sur le travail entre les espaces de discussion ?

Précisez (sur quoi, avec qui?)

11. Pensez-vous continuer les discussions sur le travail suite aux espaces de discussion ?

Précisez (sur quoi, avec qui?)

THÈME 4: RECONNAISSANCE (jugement de beauté, d'utilité)

Pistes de questions

12. Sentez-vous que vos pratiques et façons de faire ont été reconnues, valorisé durant les espaces de discussion ou à l'extérieur (par les participants)? De quelle manière (officielle, informelle, etc.)

13. Quel effet cette reconnaissance a-t-elle eu sur vous?

14. Est-ce important que vos pratiques soient reconnues? Pourquoi?

THÈME 5: DOUTES, PRÉOCCUPATIONS ET STRATÉGIES POUR FAIRE FACE AU RÉEL

Pistes de questions

15. Comment faites-vous face aux difficultés, doutes dans votre travail de gestionnaire de projet?

16. Est-ce important que vos pratiques soient reconnues? Pourquoi?

17. Pouvez-vous me nommer une\des préoccupations ou difficultés en lien avec votre capacité à effectuer votre travail de gestionnaire de projet que vous aviez AVANT le début de nos espaces de discussion ?

18. Sur une échelle de 1 à 10 (1= Impossibilité de faire face à cette difficulté et 10=Moyens efficaces en place pour faire face à cette difficulté.), comment coteriez-vous cette/ces difficultés AVANT les espaces de discussion ? Quelle cote obtiennent-elles APRÈS les espaces de discussion ?

DIFFICULTÉ	Avant	Après

THÈME 6: APPRÉCIATION GÉNÉRALE

Pistes de questions

- Parlez-nous de votre participation et de votre implication durant les espaces de discussion
- Qu'est-ce que vous avez préféré durant les espaces de discussion ?
- Qu'est-ce que vous avez aimé le moins?
- Est-ce que ces espaces de discussion ont été utiles? Pourquoi?
- Qu'est-ce que vous retenez de ces espaces de discussion ? Pourquoi?

Conclusion

- Récapituler les principales idées émises
- Demander si le participant veut ajouter certains éléments
