

HEC MONTRÉAL

Comment pouvons-nous ralentir nos rythmes de travail ?

par

Constance Bassouls

Sciences de la gestion

(Gestion en contexte d'innovations sociales)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Juillet 2018

© Constance Bassouls, 2018

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 22 septembre 2017

À l'attention de : Constance Bassouls
Étudiante M. Sc.,
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2018-2824

Titre du projet de recherche : Nouvelles formes d'organisation du temps de travail : s'approprier son rythme.

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 22 septembre 2017. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 septembre 2018**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

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 notre politique en cette matière.

Projet # : 2018-2824

Titre du projet de recherche : Nouvelles formes d'organisation du temps de travail : s'approprier son rythme.

Chercheur principal :
Constance Bassouls,
Étudiante M. Sc. - HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Djahanchah-Philip Ghadiri
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 22 septembre 2017

Date d'entrée en vigueur du certificat : 22 septembre 2017

Date d'échéance du certificat : 01 septembre 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Sommaire

À travers ce mémoire, nous cherchons à comprendre comment il est possible de ralentir nos rythmes de travail. Ce mémoire vise à contribuer à la réflexion menée par le Slow Management et à s’émanciper des pressions temporelles. Dans cette étude, nous suivons une tentative de ralentissement dans une entreprise de conseil, après une période particulièrement intense pour les employés. La notion de dispositif, empruntée à Foucault, nous a servi d’angle d’approche pour cette recherche exploratoire. Nous avons cherché au cours de l’étude à faire ressortir les différents éléments qui composaient un dispositif de ralentissement au sein de cette entreprise.

Nous avons distingué sept éléments différents composant ce dispositif, chacun ayant une place différente. En premier, les éléments sociomatériels représentent les nouveaux éléments physiques autour desquels s’organise le dispositif, ainsi que le sens qui leur est donné par les acteurs. Les éléments réglementaires, structurels et commerciaux, cherchent à redessiner le contour des normes formelles internes à l’entreprise en termes de règles, de rôles et responsabilités, et de position de l’entreprise face à ses clients. Par la suite, les éléments comportementaux regroupent les changements de comportement individuel visant à déplacer le comportement normal attendu. Ensuite, les éléments linguistiques permettent de diffuser et d’orienter les changements du dispositif dans l’entreprise. Enfin, les éléments réflexifs complètent cette liste. Ils permettent à l’entreprise de se raconter le dispositif, faire ressortir les tensions et orienter son évolution.

L’étude exploratoire nous permet de présenter des apports intéressants tant pour la théorie que pour la pratique. On voit à travers ce cas l’importance de ne pas considérer séparément l’individu et l’organisation dans une telle étude. De plus, l’étude nous permet d’approfondir les aspects qualitatifs du temps et de mettre en lumière ce que nous appelons « surqualité ».

Mots-clés : Accélération, Déconnexion, Dispositif, Slow Management, Slow Mouvements, Ralentissement, Rythme de travail

Table des matières

SOMMAIRE.....	III
TABLE DES TABLEAUX.....	IX
TABLE DES FIGURES	IX
REMERCIEMENTS	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	4
I. DIFFÉRENTS RAPPORTS AU TEMPS	4
A. TEMPS OBJECTIF — TEMPS SUBJECTIF.....	4
B. LA CULTURE ET LE TEMPS	5
C. TYPOLOGIE DES DIFFÉRENTS RAPPORTS AU TEMPS.....	6
II. LE TEMPS COMME OUTILS DE COORDINATION	8
A. ÉMERGENCE DE L’HORLOGE MÉCANIQUE	8
B. MÉCANISATION DU TEMPS AU TRAVAIL	9
C. ÉVOLUTION DU TRAVAIL ET DE LA PLACE DU TEMPS	10
III. L’ACCÉLÉRATION DES RYTHMES DE TRAVAIL	11
A. LES RYTHMES DE TRAVAIL	11
B. LE CONTEXTE DE L’ACCÉLÉRATION	13
C. LES DIFFÉRENTES FACETTES DE L’ACCÉLÉRATION.....	15
IV. LES FORMES D’INERTIE ET DE DÉCÉLÉRATION.....	16
A. LES LIMITES DE VITESSE NATURELLES	16
B. « LES OASIS DE DÉCÉLÉRATION ».....	17
C. LA DÉCÉLÉRATION COMME CONSÉQUENCE DE L’ACCÉLÉRATION,	18
D. LES DÉCÉLÉRATIONS VOLONTAIRES	19
V. SLOW MOUVEMENTS ET SLOW MANAGEMENT	20

A.	LA PLACE NÉCESSAIRE DE LA LENTEUR AU TRAVAIL.....	20
B.	HISTORIQUE DES SLOW MOUVEMENTS.....	22
C.	LE SLOW MANAGEMENT.....	23
D.	SPÉCIFICITÉ DU COURANT RÉFORMISTE.....	24
E.	SPÉCIFICITÉ DU COURANT RADICAL.....	25
VI.	LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF COMME ANGLE D'APPROCHE.....	27
A.	LE LIEN ENTRE L'ORGANISATION ET L'INDIVIDU.....	27
B.	QU'EST-CE QU'UN DISPOSITIF ?.....	28
C.	UNE ÉTUDE AU NIVEAU MICRO.....	30

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE..... 32

I.	MÉTHODE DE RECHERCHE : UNE ÉTUDE DE CAS EXPLORATOIRE.....	32
A.	POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE.....	32
B.	LA THÉORIE ANCRÉE.....	33
C.	UNE ÉTUDE DE CAS.....	35
D.	LE CHOIX DE L'ENTREPRISE.....	36
II.	COLLECTE DE DONNÉES.....	37
A.	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS HEBDOMADAIRES.....	37
B.	ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS.....	38
C.	RÉFLEXIVITÉ SUR L'EMPLOI DE L'ENTRETIEN DE RECHERCHE.....	39
III.	ANALYSE DES DONNÉES.....	40
A.	SCIENTIFICITÉ DE LA RECHERCHE.....	40
B.	CODAGE ET ANALYSE DES DONNÉES.....	41
IV.	LIMITES DE LA RECHERCHE.....	42
A.	LES ZONES GRISES.....	42
B.	LA DURÉE DE LA RECHERCHE.....	43
C.	LA POSSIBILITÉ DE REFAIRE LA RECHERCHE.....	43
D.	LA POSITION DU CHERCHEUR.....	44

CHAPITRE 3 : L'ENTREPRISE..... 45

I. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	45
II. ÉVOLUTION DU MODÈLE D'AFFAIRES.....	45
A. L'ÉVOLUTION DU MODÈLE.....	45
B. L'ENTREPRISE ET SES CLIENTS.....	46
C. LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR DU CONSEIL	47
III. L'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE	48
A. SITUATION DE L'ENTREPRISE AVANT LE DÉBUT DE L'ÉTUDE	48
B. ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE AU COURS DE LA RECHERCHE	49
C. SITUATION DE L'ENTREPRISE À LA FIN DE LA RECHERCHE	50
D. ORGANISATION DU TRAVAIL.....	50
IV. L'ENTREPRISE ET SON RAPPORT AU TEMPS	51

CHAPITRE 4 : LE DIAGNOSTIC **53**

I. L'ÉTÉ 2017 : UN RYTHME QUI N'EST PLUS SOUTENABLE	53
A. UNE MAUVAISE GESTION DE LA CAPACITÉ	53
B. LE POIDS DES RESPONSABILITÉS.....	55
II. FIN DE L'ÉTÉ : UN MOMENT D'ARRÊT ET DE RÉFLEXION	56
A. LA PRISE DE CONSCIENCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE.....	56
B. LA CERTIFICATION ET LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : DEUX MOMENTS DE RÉFLEXION	57
C. DIFFÉRENTS CHANTIERS	58

CHAPITRE 5 : LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF..... **61**

I. RAPPELS IMPORTANTS	61
II. ÉLÉMENTS SOCIOMATÉRIELS : CRÉER DES OCCASIONS D'INTERAGIR.....	62
A. UN CONTOUR DE LA SOCIOMATÉRIALITÉ.....	62
B. ÉLÉMENTS SPATIO-TEMPORELS : RÉUNIR LES CORPS DANS UN MÊME ESPACE-TEMPS.....	63
C. AUGMENTATION DE LA PRÉSENCE DU PRÉSIDENT DANS LES LOCAUX DE L'ENTREPRISE.....	64
D. CRÉATION D'UNE RENCONTRE HEBDOMADAIRE TOUS LES LUNDIS MATIN	64
E. AUGMENTATION POUR LES GESTIONNAIRES DE PROJET DES MOMENTS PASSÉS ENSEMBLE	66
III. ÉLÉMENTS SOCIOMATÉRIELS : IMPLANTER DE NOUVEAUX OUTILS.....	67

A.	QU'EST-CE QU'UN OUTIL	67
B.	LOGICIEL DE GESTION DE PROJET	68
C.	LE TABLEAU DE BORD	71
D.	LES SONDAGES DE SATISFACTION	74
IV.	ÉLÉMENTS RÉGLEMENTAIRES : TRACER UN NOUVEAU CADRE FORMEL	75
A.	UN CHANGEMENT FORMEL DES RÈGLES.....	75
B.	DE NOUVEAUX OBJECTIFS CONCERNANT LES RYTHMES DES EMPLOYÉS :	75
C.	ENCADREMENT DES TEMPS	78
D.	FORMALISATION DES CHANGEMENTS.....	82
E.	PRÉCISER LES ATTENTES	83
V.	ÉLÉMENTS STRUCTURELS : REDÉFINIR LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS.....	84
A.	PLUS GRANDE IMPLICATION DU PRÉSIDENT DANS LES MANDATS	85
B.	RESPONSABILITÉ COMMUNE DES GESTIONNAIRES DE PROJET SUR L'ENSEMBLE DES MANDATS	85
C.	IMPLICATION DES EMPLOYÉS AU-DELÀ DE LA GESTION DE PROJET	89
D.	CRÉATION DU POSTE DE CONSEILLÈRE	90
E.	LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ	93
F.	LA PLACE DES CONTRACTUELS	94
VI.	ÉLÉMENTS COMMERCIAUX : REPENSER L'APPROCHE CLIENT.....	95
A.	LA PLACE DES ÉLÉMENTS COMMERCIAUX	95
B.	DIMINUER LE NOMBRE DE MANDATS	96
C.	CHANGEMENT DANS LA LOGIQUE DES MANDATS ACTUELS	97
D.	AJOUT DE NOUVELLES FORMES DE MANDATS	98
E.	DÉVELOPPEMENT DE MANDATS QUI NE SONT PAS LIÉS À DES CLIENTS	101
VII.	LES ÉLÉMENTS COMPORTEMENTAUX : FAIRE ÉVOLUER LE COMPORTEMENT STANDARD.....	102
A.	L'ÉVOLUTION DU COMPORTEMENT.....	102
B.	LE REFUS DE S'ENGAGER DANS DES MANDATS POUR LESQUELS ILS N'ONT PAS LA CAPACITÉ.....	103
C.	PRENDRE DU REcul ENVERS LE TRAVAIL	104
VIII.	ÉLÉMENTS LINGUISTIQUES : MODIFIER SON LANGAGE	108
A.	LA PLACE DU LANGAGE	108
B.	UTILISATION DE L'HUMOUR LORS DE DISCUSSION.....	108
C.	DISCOURS AMENÉS PAR LE PRÉSIDENT	109
D.	DISCOURS AMENÉ PAR LES EMPLOYÉS.....	111

IX. LES ÉLÉMENTS RÉFLEXIFS	113
A. LA RÉFLEXIVITÉ.....	113
B. LES TYPES DE RÉFLEXIVITÉ	114
C. EXEMPLES DE RÉFLEXIONS PERSONNELLES.....	115
D. EXEMPLES DE CONTRÔLE PAR LES EMPLOYÉS DE L'ORIENTATION DU DISPOSITIF	117

CHAPITRE 6 : DISCUSSION ET CONCLUSION 119

I. UNE ÉTUDE GLOBALE	119
A. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE	119
B. POSITIONS DU CAS DANS LE SLOW MANAGEMENT	120
C. ALLIER L'ORGANISATION ET L'INDIVIDU	121
II. LA PLACE DE LA QUALITÉ.....	122
A. LA PLACE DE LA QUALITÉ DANS LA LITTÉRATURE	122
B. LA SÉPARATION ENTRE LA PRODUCTION DE CONTENU ET LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ.....	123
C. LA QUALITÉ DU TEMPS AU TRAVAIL ET LE PROBLÈME DE LA 'SURQUALITÉ'	124
III. CONCLUSION ET OUVERTURES.....	125

ANNEXES : 129

I. GUIDE D'ENTRETIEN – ENTRETIEN 1 – LES GESTIONNAIRES DE PROJET.....	129
II. GUIDE D'ENTRETIEN – ENTRETIEN 1 – LE PRÉSIDENT	129
III. GUIDE D'ENTRETIEN – ENTRETIEN 2 – LES GESTIONNAIRES DE PROJET.....	130
IV. GUIDE D'ENTRETIEN – ENTRETIEN 2 – LE PRÉSIDENT	130

BIBLIOGRAPHIE : 131

Table des tableaux

Tableau 1 : Quatre formes de conscience quotidienne du temps — Rammstedt, Otthein (1975).....	8
---	---

Table des figures

Figure 1 : Organigramme de l'entreprise avant le début de l'étude	49
Figure 2 : Organigramme de l'entreprise à l'automne.....	49
Figure 3 : Organigramme de l'entreprise à la fin de l'étude.....	50

Remerciements

Je tiens à remercier en premier mon directeur de mémoire, Sacha Ghadiri. Merci pour cette manière que tu as de parler avec passion de chaque sujet, et de voir le potentiel de chaque travail. Ce sont deux qualités qui m'ont aidée tout au long de mon mémoire à garder la motivation et m'ont poussée à être curieuse et m'aventurer dans ce sujet.

Merci à ma famille. Merci de m'avoir toujours soutenue dans mes choix. Merci pour votre écoute, votre présence même à distance, vos encouragements.

Merci à Yves-Marie Abraham, tu as su avoir les bonnes réponses lorsque je me questionnais sur mon orientation et m'as permis de découvrir ce programme riche en réflexions. Merci pour tes enseignements qui m'ont servi d'appui pour ce travail. Merci également à Anne Mesny de m'avoir guidée dans les débuts de ce mémoire, tes commentaires et ton soutien furent précieux.

Merci également aux étudiants de la maîtrise de gestion en contexte d'innovations sociales, pour ces moments passés ensemble, pour vos encouragements et vos idées. Je tiens à remercier plus particulièrement mes collègues de rédaction, Geneviève, Julie, Mathieu et Naoko, pour ces moments d'étude qui permettent de sortir de la solitude que peut apporter le mémoire. Merci également à Marie-Michèle pour ton accompagnement ces derniers mois.

Enfin, je tiens à remercier l'entreprise qui m'a ouvert ses portes pendant trois mois. Merci à cette équipe qui m'a offert son temps à un moment où ils n'en avaient pas, et sans qui cette recherche n'aurait pas été la même.

Introduction

Ne pas avoir le temps. Comment est-ce possible dans une société où nos technologies nous permettent toujours plus d'en gagner ? Nous vivons au milieu de ce paradoxe. Nous n'avons pas le temps parfois par choix, par goût de se maintenir occupé. Mais nous n'avons pas le temps également par contrainte : celle de l'exclusion pour ceux qui ne suivent pas cette accélération. Je me suis alors interrogée sur cette place qu'a l'accélération, plus particulièrement dans le monde du travail, et sur ce manque de choix, cette impossibilité de s'y arrêter ou d'y ralentir. Un autre paradoxe m'a alors interpellée, nous sommes beaucoup plus libres de nos horaires de travail qu'auparavant. Cette liberté des horaires de travail ne s'est pas traduite par une liberté de nos rythmes de travail. **Ces questionnements m'ont amenée plus précisément à me demander comment est-il possible de ralentir son rythme de travail.**

Un premier regard sur la place du temps dans notre société et dans le monde du travail nous a permis de comprendre les dynamiques qui nous entourent. Les études portant sur l'utilisation du temps en gestion s'axent principalement sur une prise en compte d'un temps quantitatif, mesurable, extérieur aux sujets et universel. Cependant, lorsqu'on se penche sur la 'nature' du temps et du 'rythme de travail', des dimensions qualitatives permettent de mieux comprendre la dynamique, notamment la densité du rythme de travail. Ces dimensions sont cependant peu développées dans la littérature de gestion.

Le temps est devenu un outil nous permettant de coordonner nos activités de production, qui s'est imposé progressivement. Nous vivons actuellement une poussée d'accélération : une augmentation de la fréquence de circulation des biens et services, une augmentation de la vitesse et de la fréquence de nos déplacements, une augmentation de nos rythmes de travail, de nos rythmes de vie. Cependant, on peut cibler quatre formes de résistance à cette dynamique d'accélération : ce qui par nature ne peut être accéléré, comme la grossesse d'une femme ; les zones où la dynamique d'accélération ne s'est pas encore étendue ; ce qui est contraint de décélérer à cause de l'accélération, comme la congestion routière où la voiture, censée accélérer nos déplacements, se voit ralentie par un effet de masse ; et enfin les décélérations volontaires, s'opposant directement de la logique d'accélération, soit pour mieux pour pouvoir la vivre, soit pour tenter de

s'émanciper de ces pressions temporelles. C'est sur ces derniers mouvements de décélérations volontaires que nous nous concentrons.

Le mouvement Slow Food est l'un des premiers mouvements de décélération volontaire actuels à prendre de l'ampleur. Celui-ci émerge dans les années 1980 dans le nord de l'Italie. Il cherche à faire repenser l'expérience du repas chez les consommateurs à un moment où les fast food s'installent dans de plus en plus de villes. La volonté est de replacer l'homme et la nourriture au centre du repas. Cette initiative séduit et s'étend à d'autres domaines de la vie. Dans le monde du travail, cela prend la forme de Slow Management ou de Slow Business. Cependant, les propositions apportées par les auteurs qui ont étudié ces questions sont variées et plus ou moins satisfaisantes. **Peu d'entre eux explorent la question en se rapportant à des situations concrètes, laissant en suspens la question du 'comment'**. De même, les analyses se portant du point de vue unique de l'employé ou de l'organisation, manquaient d'un point de vue englobant.

Ce mémoire ne cherche pas à répondre à la question 'comment ralentir' en dressant un mode d'emploi dont il suffit d'appliquer une suite d'indication. C'est plutôt un appel à la réflexion, une observation du processus concret d'une tentative de ralentissement. Nous avons donc décidé de mener cette étude de manière exploratoire, en nous basant sur un cas réel d'une entreprise décidant de ralentir. Nous avons étudié ce cas de manière globale, en essayant de comprendre les dynamiques individuelles et organisationnelles. Pour aborder cette étude, nous avons choisi de nous concentrer sur l'observation de la mise en place d'un dispositif. La volonté est de comprendre les leviers utilisés, les initiatives prises, les débats émergents, etc. en bref l'ensemble des éléments mobilisés dans une entreprise dans le but de ralentir les rythmes de travail des employés.

Pour étudier cette question, nous étions donc à la recherche du cas précis d'une entreprise qui voulait ralentir ses rythmes de travail. Idéalement une entreprise où les employés étaient libres de leurs horaires pour comprendre pourquoi la liberté des horaires ne se traduisait pas par une liberté du rythme de travail. J'ai entendu parler de l'entreprise qui correspondait parfaitement à mon projet au cours de l'été dernier. Je les ai contactés à ce moment et ils m'ont permis de les suivre tout au long de l'automne.

L'entreprise a connu une période intense où ces rythmes n'étaient plus durables. L'étude commence à la suite d'une période de diagnostic. Onze séances d'observation

ont été effectuées chaque lundi matin pour observer la mise en place et l'évolution d'un dispositif visant à permettre aux employés de réduire leur rythme de travail. À cela se sont ajoutées deux périodes d'entretiens avec chacun des employés, la première au milieu de l'étude, la seconde à la fin. Nous inspirant de la théorie ancrée, nous avons mené une recherche inductive nous permettant de faire ressortir ce dispositif.

Nous avons vu se dessiner sept types d'éléments avec chacun des rôles différents au sein du dispositif. Le premier est un ensemble d'éléments sociomatériels, regroupant des éléments spatio-temporels et des outils autour desquels s'organisaient les autres éléments du dispositif, ainsi que le sens qui leur est donné par les acteurs. Nous avons vu ensuite les éléments réglementaires, les éléments structurels et les éléments commerciaux, visant à redessiner le contour des normes formelles interne à l'entreprise en ce qui concerne les règles, rôles et responsabilités et position de l'entreprise face à ses clients. Par la suite les éléments comportementaux se sont rapportés aux changements dans les comportements individuels visant à déplacer le comportement normal attendu. Les éléments linguistiques se présentent ensuite comme des moyens pour diffuser et orienter le dispositif au sein de l'entreprise. Enfin les éléments réflexifs complètent cette liste en reprenant de nombreux points déjà présentés dans les parties précédentes, auxquels s'ajoutent des éléments uniquement réflexifs. Ils forment un ensemble permettant de se raconter le dispositif pour faire ressortir les points importants pour orienter l'évolution du dispositif.

Chapitre 1 :

Revue de littérature

I. Différents rapports au temps

Le temps est une notion complexe sur laquelle il convient de s'arrêter un instant pour comprendre ses différentes dimensions. On peut dans un premier temps distinguer deux conceptions opposées et complémentaires : le temps objectif et le temps subjectif. On détaillera ensuite le lien existant entre la culture et la construction du rapport au temps pour enfin présenter la place qu'a le temps dans notre société.

a. Temps objectif — Temps subjectif

Le temps objectif est aussi appelé **temps newtonien**, c'est-à-dire un temps universel, « **temps absolu, vrai et mathématique, sans relation à rien d'extérieur** » (Newton, 1687). Il n'est pas seulement objectif par son caractère invariable, mais aussi par son indépendance face aux événements et aux gens : quoiqu'il se passe il continue, qu'on ait l'impression qu'il court ou qu'il est suspendu. C'est le temps des sciences notamment de la physique et des mathématiques. Nous verrons par la suite qu'il est également le temps qui s'est initialement imposé dans les sciences de gestion. Ce temps mesurable représente une trame de fond dans laquelle nous inscrivons nos activités, nos événements. Il peut ainsi servir d'outil de coordination des activités et des individus. Il forme de la même manière un outil de contrôle des activités, mesurant et rythmant le temps passé sur une tâche. La pertinence du temps newtonien est remise en cause sur plusieurs aspects. Avec sa théorie de la relativité, Albert Einstein montre qu'il n'y a pas *un* temps absolu, mais que la vitesse d'écoulement du temps à un endroit est relative à la vitesse de son mouvement. Ainsi, la vitesse augmentant, le temps se déroule à un rythme plus rapide (Einstein, 1952). Le temps newtonien est également critiqué par de nombreux sociologues et anthropologues évoquant l'importance des aspects subjectifs et culturels liés au temps, non considéré par le temps objectif.

À l'opposé du temps newtonien se situe le **temps bergsonien**, purement subjectif. Le temps est alors considéré comme une « **invention de la conscience individuelle établissant son rapport au monde** » (Sue, 1993). Ainsi, le temps n'existe que parce

qu'il a du sens pour l'homme. Sans conscience du temps, il n'y a pas de temps. De manière plus simplifiée, cela signifie que le temps n'a d'existence que parce que nous inscrivons sur lui des événements historiques et personnels. En rattachant le temps à l'homme, Bergson le définit comme une variable hétérogène et purement qualitative (Farges, 1912).

Durkheim est le premier sociologue à parler de « temps social », décrivant le temps comme le produit d'une société (Durkheim, 1912). Il y a là un rappel de la conception anthropocentriste du temps. Il devient alors plus intéressant de prendre en compte ces deux aspects du temps, sans en privilégier l'une ou l'autre des visions (purement externe ou purement interne à l'homme). **Les temps tant objectifs que subjectifs sont tous deux liés à « un contexte social particulier » et ces deux aspects ne peuvent être dissociés (Sue, 1993).**

b. [La culture et le temps](#)

La perception du temps, et la manière de le mesurer sont « dépendante[s] de la culture, donc se transforment avec les structures sociales » (Rosa, 2010). Ce lien entre la culture et le rapport au temps peut être observé de plusieurs manières. Nous allons voir ici deux exemples à travers l'utilisation de deux témoins culturels : le calendrier chez les Mayas et le langage chez les Hopis.

L'existence de différents calendriers établis par différentes cultures — calendrier maya, inca, perse, chinois, etc. — en est un exemple de ce lien culture/rapport au temps. Les calendriers bâtis par ces différentes civilisations leur sont spécifiques dans un premier temps, car ils font appel aux références culturelles de celle-ci. En occident, le calendrier grégorien définit son point 0 en référence à l'année de naissance du Christ. Au-delà des références culturelles, les calendriers témoignent du rapport au temps par la manière dont ils sont construits. Le calendrier Maya par exemple est composé d'une roue calendaire et d'un compte long. La roue calendaire représente les jours de l'année, sans que ceux-ci soient des dates. C'est-à-dire que le nom des jours s'y répète à l'image des jours de notre semaine, sans signification historique particulière.

« Les Maya comptent le temps à l'aide d'un système qu'on appellera "roue calendaire" constituée de trois cycles imbriqués : une année solaire de 365 jours,

un cycle de vingt nombres et un cycle de treize jours. Le nom des jours dépend de l'alignement des trois cycles. [...] Il faut 52 ans pour que les trois cycles retrouvent un même alignement ensuite les jours se répètent. » (Lebrun, 2008)

De l'autre côté, le compte long sert à calculer le temps qui les sépare du point 0 de leur calendrier — la création de l'univers — et inscrire historiquement les événements. La roue calendaire représente le temps cyclique, majoritairement utilisé notamment pour toutes les décisions importantes (religieuses, agricoles et guerrières). Le temps long, lui, sert à se situer dans un temps linéaire et unique. C'est ainsi une date du temps long qui sera gravé sur une nouvelle stèle érigée près d'un temple.

Les différentes conceptions des calendriers sont un témoignage de différents rapports au temps, l'expression de celui-ci à travers le langage en est un autre. On peut noter l'exemple les Hopis, étudiés par Benjamin Lee Whorf. Selon l'auteur, les Hopis n'avaient pas de mot pour exprimer le temps. Cela ne veut pas dire que la notion de « temps » n'existe pas, mais qu'ils l'appréhendent et la formulent d'une manière différente de la nôtre (Villela-Petit, 1992). Chez les Hopis, le temps est « le passage perpétuel (de toutes choses créées) à un stade ultérieur ». Plutôt qu'un temps linéaire ou cyclique qui suit un écoulement, le temps est lié à la notion « d'accumulation d'énergie » dans le but de préparer un changement futur. Ainsi, « certaines idées issues de notre propre concept du temps, celle de l'instantanéité absolue par exemple, seront soit très difficiles soit impossibles à exprimer » dans le langage hopi (Whorf, 1969). De même, certains termes reliés à l'aspect quantitatif du temps comme les minutes ou les secondes n'existent pas dans cette langue. La durée se conçoit de manière différente également, elle est exprimée comme un écart entre un commencement et une fin, plutôt qu'un « intervalle [...] quantifiable » (Villela-Petit, 1992).

c. Typologie des différents rapports au temps

Le temps (objectif comme subjectif) est donc lié à « un contexte social particulier » (Sue, 1993), sa conception et sa mesure n'ont de valeur que dans le cadre de la culture à laquelle elles sont rattachées. Les conceptions du temps ne varient pas uniquement selon les cultures, mais évoluent également au sein même d'une culture. On peut alors se demander ce qu'il en est pour notre culture. Dans un premier temps, il convient de définir

ce qu'on sous-entend par le terme de 'culture occidentale'. On peut regrouper sous cette notion l'ensemble des pays ayant pour influences : les civilisations grecques et romaines, les religions juives et chrétiennes, les philosophes des lumières et les révolutions industrielles. Ce sont ces différents héritages qui ont façonné notre conception actuelle du temps.

En occident, et ce depuis la Grèce, le temps est une notion rattachée à l'espace, et sa mesure est liée aux mouvements : la rotation de la Terre sur elle-même (jour), la trajectoire du soleil dans le ciel (heure), etc. Héraclite voyait déjà dans l'écoulement du fleuve l'irréversibilité du temps qui passe. Cependant la division des jours en heures était variable et inégale. Elle dépendait du moment de l'année, le jour et la nuit étant divisés chacun en 12 heures, dont la durée dépend de la durée du jour et de la nuit : en hiver les heures de jour sont plus courtes, et s'allongent jusqu'à l'été. (Postone, 2003)

Une typologie classique des conceptions du temps consiste à opposer le temps linéaire au temps cyclique. C'est une typologie assez pauvre qui ne prend en compte que deux conceptions possibles, les opposant alors qu'elles sont souvent complémentaires comme nous l'avons vu chez les Mayas. Otthein Rammstedt propose une typologie présentant quatre formes de conscience du temps et les structures sociales qui y sont liées (1975). C'est une typologie simplifiée de la réalité qui vise à rendre compte de différents types de conscience du temps. L'auteur précise que ces différentes formes se 'superposent' et se retrouvent dans chaque culture, avec une importance relative de chacune. Ainsi si l'une de ces formes peut prédominer dans une société donnée, il n'en est pas moins vrai qu'on retrouve généralement la présence des trois autres. J'ai retenu cette typologie, car elle apporte des spécificités que d'autres n'ont pas concernant notre société actuelle. En premier l'ouverture de l'avenir, et son caractère incertain : le temps n'est alors plus une ligne droite où le passé et le présent donnent une idée de l'avenir, où l'avenir est écrit, enfermé dans un *telos* : une fin du temps. Ensuite l'apparition de l'expérience de l'accélération dans les types d'expérience du temps.

Type de temps	Temps occasionnel (des événements)	Temps cyclique	Temps linéaire	Temps linéaire à l'avenir ouvert
Expérience du temps	Dualité : maintenant — pas maintenant.	Trois moments : avant, maintenant et après	Division marquée et irréversible entre le passé, le présent et l'avenir	Dualité : mouvement continu – accélération
	Pas de linéarité	L'avant et l'après sont identiques	Conception déterministe du futur	Le futur devient incertain

Tableau 1 : *Quatre formes de conscience quotidienne du temps — Rammstedt, Otthein (1975)*

Une autre typologie du temps est intéressante à considérer : celle de Moishe Postone. Pour rendre compte des dynamiques passées et actuelles de l'utilisation du temps dans le travail, il sépare les conceptions du temps selon qu'il soit 'une variable dépendante' ou non de l'homme et des événements. Les types de temps dépendants sont alors nommés 'concrets' et regroupent les temps cycliques et événementiels ; ils sont opposés au temps 'abstrait' spécifique à la société occidentale et correspondant au temps newtonien. Cette typologie met en avant le caractère unique et utilitariste de notre conception du temps. L'auteur explique que la transition vers cette conception du temps est liée au développement des horloges mécanique à la fin du XIIIe siècle, imposant le temps du marchand et de l'église. (Postone, 2003)

II. Le temps comme outils de coordination

a. Émergence de l'horloge mécanique

La recherche d'un temps précis s'est faite dans un premier temps pour rythmer et instaurer une discipline religieuse. Alimentée par l'installation des premières horloges mécaniques dans les villes, la révolution industrielle a ensuite largement imposé ce changement radical de la conception du temps. Par la suite, le développement des chemins de fer a participé à une uniformisation de l'heure dans les villes afin de coordonner les trains et les heures de départ et d'arrivée (Postone, 2003). Il serait facile de croire que l'horloge mécanique n'a été développée que, car nous avons les capacités technologiques pour la concevoir. Philippe Descola (1994), démontre ainsi qu'il est nécessaire pour qu'une technique se diffuse qu'elle soit non seulement compatible avec

les techniques existantes, mais surtout qu'elle soit compatible avec la vision du monde de ceux qui la découvrent. De cette manière, au-delà de la capacité technique, l'horloge mécanique est apparue parce qu'elle avait du sens d'un point de vue culturel. Nous avons développé et amélioré cette technique, car elle était concevable dans notre système et avait du sens dans « l'organisation de la vie sociale » (Postone, 2003). « Les horloges sont partie intégrante d'**un ordre social qui ne pourrait exister sans elles** » (Elias, 1996). La Chine de l'époque est un bon exemple de l'aspect culturel de ce point. Les techniques permettant de calculer le temps de manière précise et invariable étaient connues, et leurs technologies étaient plus poussées que les nôtres. L'horloge mécanique aurait pu y naître, mais ils n'en voyaient pas l'utilité et elle aurait été privée de toute signification sociale (Postone, 2003).

Cette mécanisation du temps ne permet pas seulement de coordonner et de rationaliser la production de manière précise, elle permet surtout une discipline et un ordre social qui s'organise de plus en plus autour des activités de production.

b. Mécanisation du temps au travail

Edward Thomson fait également la différence entre un temps « orienté par la tâche » et un « timed labour », où la tâche est orientée par le temps. Le temps orienté par la tâche suit les rythmes dits « naturels » des tâches à faire. Cela n'est envisageable que dans un village où « l'organisation commerciale et administrative est minimale et les tâches quotidiennes [...] n'apparaissent qu'au fur et à mesure des besoins » (Thomson, 2004). À mesure que la société s'est industrialisée, le recours à un « timed labour » est devenu nécessaire pour rythmer la production et en synchroniser la gestion des opérations.

« L'importance accordée au temps dans le travail est étroitement liée à la nécessité de synchroniser la main d'œuvre. » (Thomson, 2004)

Ce nouveau rapport au temps va être chez Taylor un point important de la division scientifique du travail. Les tâches sont décomposées et étudiées de manière scientifique afin de déterminer 'la meilleure manière' de les effectuer. La recherche de la 'meilleure méthode' ne se porte finalement pas tant sur la 'meilleure', mais sur la plus rapide, la plus efficace. À la suite de cela, on mesure le temps minimum nécessaire pour les effectuer de manière correcte, et elles sont exécutées par des ouvriers spécialisés dans cette unique

tâche (Imbert, 1920). Le contremaître est là pour réguler la production et s'assurer que les ouvriers respectent le temps imparti. Ce 'management scientifique' utilise un temps scientifique et objectif. S'écartant de la pensée de Taylor, le taylorisme a eu tendance à se concentrer sur un contrôle abusif de l'utilisation du temps afin d'augmenter la productivité des travailleurs (Guérin, 1998). La production se détache alors du produit en lui-même ou du rythme de la personne qui le produit, dans le but d'augmenter constamment la productivité et les profits. Si son livre est un très large succès à l'époque, il apporte par la suite son lot de limites notamment une déshumanisation des travailleurs qui s'épuisent plus vite : les cadences infernales qu'impose le taylorisme sont vivement critiquées. Un autre phénomène se crée lors de cette dissociation entre le rythme de production et le produit lui-même : l'appropriation du rythme de l'employé par l'employeur. L'employeur décide pour l'employé de son rythme, du temps alloué à chaque tâche et de la production exigée.

Nous pouvons également rapprocher ce « timed labour », temps chronométré, du « temps abstrait » de Moishe Postone (2003). Le temps abstrait est alors l'**outil de mesure de production de richesses** au sein d'une société de plus en plus orientée autour d'un système de production de masse. **Le temps devient un outil de monétarisation et d'évaluation de la valeur du travail.**

c. Évolution du travail et de la place du temps

Le monde du travail et les méthodes de gestion ont évolué depuis : une large partie des opérations industrielles ont été mécanisées, et le secteur des services s'est imposé comme secteur dominant et celui du savoir ne cesse d'augmenter (Ejler, Poulfelt, et Czerniawska, 2011). L'économie du savoir est particulière. Comme pour les services ce qu'elle produit ne peut être stocké, cependant le savoir est un service qui doit également répondre à une demande bien particulière du client et qui nécessite une certaine expertise de ceux qui le produisent. C'est ainsi un secteur qui répond à une logique bien particulière et qui nécessite de nouvelles logiques de production pour s'adapter aux besoins de la clientèle et des professionnels. Le temps y est la principale ressource vendue aux clients et se retrouve alors au cœur des négociations entre l'entreprise et ses clients.

Un autre changement important concernant la place du temps au sein du travail est

l'étalement des heures de travail dans la sphère privée. Le développement de la technologie a permis notamment de faire tomber la barrière du *lieu de travail*, en permettant le télétravail. Cela a également eu pour effet de faire tomber la barrière des *heures de travail* : il est alors possible de travailler le soir, les fins de semaine, etc. (Devos et Taskin, 2005).

En dehors des aspects de gestion, le monde du travail et la société en générale connaissent des dynamiques qui sont importantes à étudier. D'un côté nous vivons de fortes dynamiques d'accélération – de nos rythmes de vie et de nos rythmes de travail – de l'autre, nous pouvons observer des forces d'inertie et de ralentissement dans ces deux mêmes sphères. Les parties qui suivent se concentreront à détailler ces dynamiques.

III. L'accélération des rythmes de travail

a. Les rythmes de travail

Il est important de définir ce que l'on considère à travers le terme « rythme de travail », car celui-ci diffère à la fois des heures de travail et de la productivité. Norbert Elias définit le rythme comme étant :

« Une expression de la densité des actions qui dépendent les une des autres, de la longueur et de l'épaisseur des chaînes que forment les actions individuelles se combinant [...] et de la vigueur des luttes concurrentielles ou pour l'exclusion qui maintiennent en mouvement ce réseau d'indépendances. » (Elias, 1976)

Il y a là plusieurs notions importantes à considérer. En premier, **la dépendance aux autres**. C'est là que se pose le réel problème du ralentissement des rythmes de travail : nous ne travaillons jamais—seuls, nous dépendons des actions des autres et réciproquement. Même un travailleur complètement indépendant dépend des acteurs qui lui sont liés : fournisseurs, clients, etc. Nous ne pouvons donc pas considérer l'individu seul ou un groupe seul, mais nous devons aussi prendre en compte la relation de l'un à l'autre.

En second, **la notion de vigueur des luttes concurrentielles ou pour l'exclusion** est à souligner. Ce sont ces luttes qui maintiennent en place la relation actuelle entre accélération et décélération, le premier étant synonyme d'inclusion et de réussite, le

second de rejet. Ces luttes forment une contrainte réelle à tout projet de ralentissement.

Enfin, l'idée de **densité**. La densité ou l'intensification ne doit pas être vue sous un angle purement quantitatif de l'augmentation du nombre de tâches à effectuer dans une même unité de temps. Il doit amener à se questionner sur la composition du temps en lui-même : un temps lourd ou non. Il y a un aspect subjectif du rythme qui se traduit mieux par la densité que par la productivité. Selon Michel Gollac, le lien entre productivité et densité (ou intensité selon lui) ne peut être fait que lorsqu'on parle d'opérations « homogènes et additionnables ». Mais dire que la performance n'est pas nécessairement liée à l'effort et la charge de travail, c'est nier la complexité de la réalité du travail qui n'est pas toujours quantifiable. Ainsi « on ne peut pas mesurer la fatigue, mais elle existe » (2005). Philippe Davezies (2007) apporte une nuance importante à cela en étudiant la notion d'intensification avec une approche clinique. Le développement de pathologies liées au travail ne serait pas dû à une simple incapacité de faire face à l'augmentation de la charge et des exigences de travail, mais à un rétrécissement et appauvrissement de l'activité. Il propose ainsi de délaisser une approche « purement quantitative de l'intensification ». Il évoque également l'idée de seuil de sollicitations à partir duquel l'employé n'est plus en mesure de produire un travail de qualité. Au-delà de ce seuil, une augmentation des tâches à faire entraîne un « resserrement sur les objectifs les plus évidents [qui] se traduit par un appauvrissement de l'activité », créant une souffrance « directement liée à l'incapacité dans laquelle ils se trouvent alors de maintenir un travail de qualité. »

« L'indicateur de charge le plus intéressant n'est donc pas la quantité du travail, mais l'impossibilité de maintenir l'ensemble des critères de qualité. » (Davezies, 2007)

L'accélération des rythmes de travail ne peut simplement être traduite par l'aspect purement quantitatif de productivité ou de la charge de travail en termes de quantité à produire. Elle doit être vue également d'un point de vue qualitatif à travers la possibilité de répondre aux critères de qualité et au sens donné au travail. **L'idée de densité amène avec elle celle de saturation, c'est-à-dire un seuil à partir duquel le rythme ne peut plus être soutenu.** Il ne peut plus être soutenu, non pas dans le sens d'un manque de capacité de l'individu à résister à un rythme plus intense, mais parce qu'**à partir de ce**

seuil l'individu n'est plus en mesure de « maintenir un travail de qualité ».

b. Le contexte de l'accélération

L'accélération, elle, peut être expliquée de plusieurs manières. En physique cela représente **l'augmentation de la vitesse** d'un mouvement en fonction d'une durée définie. Autrement dit, à durée égale un objet va se déplacer sur une plus longue distance ou un processus va se répéter de plus nombreuses fois que lors de la période précédente. En gestion on peut rajouter une dimension à cette définition : l'accélération représente également **l'augmentation de la « fréquence » de circulation** de biens, services, énergie, transactions, hommes, et informations (Rosa, 2010). Ces définitions marquent clairement la différence entre l'accélération et la vitesse dans le sens où l'on peut aller vite, sans continuer à accélérer.

Dans son livre *Accélération, une critique sociale du temps* (2010), Hartmut Rosa soutient la thèse selon laquelle l'accélération est au centre du processus de modernisation, « transformant l'expérience du temps et de l'espace » (Rosa, 2010). **Elle ne serait pas linéaire, mais par phase, par « poussée d'accélération »**. Historiquement on peut placer deux poussées majeures. La première est la révolution industrielle avec le développement du train à vapeur qui entraîne une compression de l'espace-temps inédite. La seconde est actuelle, liée au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui permet une compression totale de l'espace-temps et des communications et transactions à travers le globe en « instantané ».

Le contexte dans lequel a lieu l'accélération des rythmes de travail aujourd'hui ne s'arrête pas aux nouvelles technologies. Il est composé de différents éléments, notamment : la recherche de profit, la pression des marchés financiers, la concurrence, et l'accélération des rythmes de vies. Il est essentiel à présent de détailler ces différents aspects.

L'une des principales raisons évoquées concernant l'accélération dans le monde du travail est monétaire et elle comporte deux volets : **la recherche de profit et la pression des marchés financiers**. D'un côté, à l'intérieur de l'entreprise, la vitesse est synonyme de productivité, et la productivité synonyme de profit. **Accélérer c'est augmenter cette rentabilité des facteurs de production**. La vitesse permet d'accumuler plus de profit sur

une même période de temps et elle réduit certains coûts liés au temps comme celui de la main d'œuvre.

« Industrial capitalism fed on speed, and rewarded it as never before [...] The quicker you turned capital into profit, the quicker you could re-invest it for ever greater gain » (Honoré, 2004).

De l'autre côté, à l'extérieur de l'entreprise, **les marchés financiers et la recherche de profit immédiat des actionnaires** jouent un rôle indirect dans l'accélération des rythmes de travail. Le contrôle et les exigences de rentabilité par actionnaires sur les entreprises ont pour conséquences de pousser ces dernières à produire des résultats toujours plus fréquemment. Jean-Louis Servan-Schreiber (2010) donne l'exemple de l'imposition des résultats trimestriels qui avaient pour but de renseigner les actionnaires avec plus de transparence et de manière plus actualisée. Cela a eu pour conséquence d'augmenter les exigences quant aux rendements des entreprises et de diminuer les horizons temporels : l'objectif devenant trimestriel plutôt qu'annuel. Les tâches apportant des résultats à court terme sont mises en avant accentuant le sentiment d'urgence au travail. L'autre conséquence a été d'augmenter les rythmes de production afin d'atteindre ces objectifs plus fréquents, et de chercher à augmenter la productivité des travailleurs afin de maximiser les rendements ce qui augmente progressivement les rythmes de travail.

Un second aspect de l'accélération vient des questions de **pouvoir et de concurrence** qu'apporte la vitesse. Selon Paul Virilio, en politique en général, mais aussi en économie, c'est le plus rapide qui s'impose (1977). De la même manière, celui qui maîtrise le rythme de l'autre a une emprise sur lui. **C'est dans un contexte actuel fortement concurrentiel que se joue la course à la vitesse.**

« The business that manufactured and shipped its products the fastest could undercut the rival. » (Honoré, 2004)

Il est nécessaire, ensuite, d'aborder **l'aspect technologique** évoqué précédemment. L'accélération technologique découle de cette recherche effrénée de rapidité. L'homme ne peut pas soutenir un rythme suffisamment concurrentiel et impose une lenteur naturelle à la production. La technologie nous permet de faire tomber cette barrière.

Cependant une promesse initiale de la technologie était d'aller plus vite pour « se libérer du travail » : la machine remplace l'homme qui dispose alors de plus de temps libre. Il n'en a pas été le cas. Premièrement, l'homme a toujours besoin d'une rémunération, majoritairement liée au travail, il peut alors rarement s'en passer. Ensuite, la technologie introduit ce qu'on appelle *le paradoxe de Jevons* (Owen, 2003), aussi qualifié d'*effet rebond*. William Stanley Jevons découvre ce phénomène avec l'utilisation du charbon en Angleterre en 1865. Il constate que lorsqu'on essaye d'utiliser plus efficacement une ressource qui tend à manquer, cela n'a pas pour effet de préserver les stocks de celle-ci, mais au contraire d'augmenter son utilisation. En effet, la technologie permet d'économiser de la matière et donc de produire avec la même quantité de matière première pour un coût plus faible. Cela forme alors une incitation à produire plus pour le même coût et donc d'utiliser plus de cette matière. La volonté d'économiser une matière première donnée, dans le cas de Jevons, le charbon, se transforme alors en une hausse de sa consommation. Cela vaut également pour le temps : plus nous l'utilisons de manière économique, efficiente et rationnelle, plus celui-ci tend à manquer, car la quantité d'activités ne reste pas stable. Nous pouvons le constater aujourd'hui, dans une société où la technologie nous permet de sauver du temps dans notre travail, dans nos communications, dans nos transports, le temps libre paraît plus rare que jamais.

Enfin **l'aspect humain** de l'accélération des rythmes de travail est un point important. L'accélération générale des rythmes de vie se traduit par le « besoin ressenti de faire plus de choses en moins de temps » (Rosa, 2012) et impacte également la sphère du travail. La vitesse est à la fois grisante, source d'estime, et permet de vivre intensément l'instant (Aubert et Roux-Dufort, 2003). Ainsi, il est courant que les employés eux-mêmes se créent des situations d'urgence afin d'être plus performants, de se stimuler au travail, ou de paraître comme un employé modèle. Il est donc inévitable de préciser que l'accélération de rythme de travail est influencée par le fait que nous désirons une certaine forme de vitesse au travail.

c. Les différentes facettes de l'accélération

Si la partie précédente traite principalement de l'accélération des rythmes de travail, celle-ci n'est qu'une facette de l'accélération. L'accélération technologique et

l'accélération des rythmes de vie en sont deux autres que nous avons également abordées brièvement (Rosa, 2010). Pour ce qui va suivre, il est important de préciser que, au sein de la production dans son ensemble, l'accélération ne concerne pas juste les hommes. Elle impacte également les animaux, les plantes et les ressources naturelles. À partir du moment où nous les considérons comme des matières premières, une accélération de la production entraîne une accélération de l'exploitation de ces ressources. Il est nécessaire de faire la distinction entre ces trois types d'accélération : l'accélération des rythmes de travail des individus en tant que ressources humaines, l'accélération des cycles d'exploitation des êtres vivants (espèces animales et végétales) et des ressources naturelles en tant que matière première. Chacune de ces catégories est atteinte par l'accélération des rythmes, de manière différente selon le secteur d'activité.

IV. Les formes d'inertie et de décélération

L'accélération de la société et du travail va de pair avec des formes de décélération. Hartmut Rosa en identifie quatre principales (2010). Elles forment des contraintes grandissantes aux secteurs en accélération, car sont vues comme des freins. Nous allons présenter ces formes de décélération, qui concernent l'ensemble de ces trois types d'accélération des rythmes liés à la production. Par la suite nous nous concentrerons sur l'accélération des rythmes de travail pour l'homme.

a. Les limites de vitesse naturelles

Elles représentent les limites que la nature impose à la vie économique. Ce ne sont pas des décélérations au sens strict, mais des situations qui ne peuvent accélérer et où le contraste avec l'accélération se fait de plus en plus ressentir. On peut distinguer d'une part les contraintes biologiques et physiologiques des êtres vivants, d'autre part les contraintes naturelles de reconstitution des ressources naturelles.

Pour ce qui est des premières barrières, ce sont les **rythmes déterminés par la nature et la physiologie de chaque être**. Il est possible d'essayer d'y implanter une logique d'accélération, mais ces limites ne sont pas indéfiniment malléables. À titre d'exemple, on peut jouer avec des éclairages artificiels pour accélérer la maturité sexuelle d'une poule et augmenter sa productivité (FAO, 2004). Cependant, cette augmentation de productivité a des limites et a également pour conséquence d'épuiser l'animal plus

rapidement et donc de le rendre « non opérationnel » plus rapidement. De même, l'utilisation trop importante d'engrais chimique dans des champs atteint la qualité des produits de telle manière que les agriculteurs ont préféré diminuer l'utilisation de ces produits quitte à diminuer les quantités et la rapidité de leur production pour retrouver une qualité satisfaisante.

La seconde barrière correspond au **temps nécessaire pour que se fassent les procédés chimiques nécessaires à la production d'une ressource naturelle**. Cette contrainte du temps de renouvellement des ressources naturelles se fait particulièrement ressentir dans les discours écologiques actuels. Nous épuisons les ressources naturelles à des rythmes plus élevés que ceux auxquels elles se régénèrent provoquant une menace d'épuisement des ressources. Dans ces conditions, un sentiment de lenteur face aux processus naturels se fait de plus en plus ressentir. Cette limite forme l'une des principales critiques adressées au capitalisme, mais également une de ses principales menaces. Le cas des hydrocarbures est particulièrement représentatif des limites imposées par la nature, car il porte sur une ressource qui se constitue au long de plusieurs millions d'années et dont l'utilisation est croissante et difficilement remplaçable.

Ce ne sont cependant pas des limites absolues dans le sens où nous sommes capables, tout comme les animaux et la nature, de nous adapter dans une certaine mesure à ces accélérations. Nous nous sommes par exemple adaptés à la vitesse de nos moyens de transport : les trains qui paraissaient révolutionnaires à une époque nous apparaissent comme dérisoirement lents aujourd'hui.

b. [« Les oasis de décélération »](#).

Hartmut Rosa (2012) appelle ainsi **les secteurs ou les lieux géographiques qui n'ont pas encore été touchés par la dynamique d'accélération**. Sont inclus dans cette catégorie certains domaines de l'artisanat, les zones géographiques n'étant pas encore touchées par des phénomènes de développement et de modernisation, et les lieux reclus et fermés. Concernant l'artisanat, ils vendent aux clients un savoir-faire, une qualité, qui prend du temps. Enfin, la même dynamique s'applique au deux suivant : la faiblesse des contacts avec le monde extérieur les coupe des logiques d'accélération que nous connaissons et que nous avons vues précédemment. Dans le cas des lieux fermés et reclus

qui vivent de manière traditionnelle, il s'agit principalement de communautés religieuses ou spirituelles (monastères, communauté de mennonites, etc.). Le choix de classer ces communautés dans les « oasis » de décélération et non dans les décélérations volontaires s'explique facilement : le motif de l'exclusion n'est pas le refus de l'accélération, mais est d'ordre religieux ou spirituel.

Dans ces trois cas, ces « oasis » sont des lieux qui n'expérimentent que faiblement les processus d'accélération. Rosa (2012) dénote néanmoins l'érosion de ces oasis, c'est-à-dire leur tendance croissante à entrer dans une logique d'accélération. Cela peut s'expliquer par la thèse d'Adreu Solé selon laquelle l'entreprise est actuellement la force dominante de nos sociétés et que le monde est organisé de plus en plus par l'entreprise et pour l'entreprise. Elle prend de l'ampleur à la fois géographiquement et à l'intérieur de nos vies selon ce qu'il nomme « l'entreprisisme du Monde » (Sole, 2009). Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'origine de l'accélération est en grande partie économique et technologique, et l'augmentation de la place de l'entreprise va de pair avec une extension de la logique d'accélération à des sphères qui n'étaient pas concernées auparavant.

c. La décélération comme conséquence de l'accélération.

La dynamique d'accélération est elle-même involontairement la cause de décélérations. Celles-ci peuvent être d'ordre technologique ou humain. **Dans le cas de la technologie, il s'agit de dysfonctionnements ou de contre-productivités.** Ivan Illich (1975) explique le phénomène de contre-productivité globale comme la manifestation de trois troubles interreliés découlant de l'utilisation d'une technique : les externalités résultant de celle-ci, la perte d'autonomie, et l'encombrement. La technique et la technologie entraînent une perte d'autonomie liée au détachement des outils traditionnels. Ainsi, lorsque quelques techniques s'imposent dans leur domaine une situation de monopole s'installe et nous en devenons dépendants. Dans ce contexte, il est possible qu'une saturation de la technique se crée, c'est-à-dire que l'afflux d'utilisateurs obligés de l'utiliser entraîne ce qu'Illich appelle le « phénomène d'encombrement ». Une technologie qui initialement devait nous faire gagner du temps va nous en faire perdre, cela crée une situation de contre-productivité. L'illustration de la congestion automobile

est utilisée pour montrer comme la recherche de vitesse nous fait parfois ralentir. Dans le monde du travail, on peut également citer le téléphone cellulaire ou les courriers électroniques comme outils qui ont cette tendance à être contreproductifs.

Les décélérations comme conséquences de l'accélération, sur l'individu, sont d'ordre pathologique. D'une part parce que la vitesse est devenue une norme et que celui qui ne peut en suivre son accélération en est exclu : il est vu comme trop lent, incompetent, inefficace. D'autre part par effet de saturation. Bien que l'accélération des rythmes de travail ne soit pas la seule cause de maladies psychologiques telles que l'épuisement professionnel ou la dépression, il fait partie des éléments déclencheurs. Dans son étude sur « le culte de l'urgence » de notre société, Nicole Aubert (2003), décrit entre autres les « pathologies de l'urgence » comme la corrosion du caractère, c'est-à-dire le sentiment d'être constamment « à vif » face aux événements, des désordres psychosomatiques et le développement de dépressions ou de *burn-out*. Elle décrit ces derniers comme des « ralentissements du temps ». Ce n'est évidemment pas le temps qui ralentit, mais l'individu qui décroche et pour qui le temps, d'un point de vue subjectif, se suspend.

d. [Les décélérations volontaires](#)

Une décélération volontaire réside dans la **prise de conscience de la dynamique d'accélération et dans la volonté de créer des espaces où celle-ci ne s'applique pas.** Elles forment dans leur globalité le seul type de décélération qui constitue des stratégies de réponse à l'accélération des rythmes de travail. On peut faire la différence entre celles qui sont fonctionnelles et celles d'opposition. Les premières visent à créer des « **bulles de décélération** » afin de permettre aux individus de récupérer, et de mieux pouvoir affronter l'accélération constante de leur rythme de vie et de travail. La pratique du yoga ou les cures de bien-être en sont des exemples. Ils créent un climat calme, où le temps semble être suspendu. Elles forment des moyens de vivre avec l'accélération plutôt que des stratégies pour ralentir. **Les mouvements d'opposition, eux, vont à l'encontre de l'accélération générale** pour chercher des modalités de ralentissement, et plus essentiellement de réappropriation du temps de travail.

C'est donc sur ces dernières stratégies volontaires de ralentissement que ce mémoire

va se concentrer. La séparation entre ces deux types de décélérations est néanmoins floue et certaines initiatives d'opposition peuvent devenir involontairement fonctionnelles de la même manière qu'une initiative fonctionnelle peut être inconsciemment d'opposition. Ce mémoire n'abordera pas cependant les stratégies d'opposition comme moyen de pression de la part des employés. Ces méthodes d'« appropriation du temps » (Bernoux, 2015) utilisent le freinage, au même titre que la grève – arrêt total de la production – en tant que marque de désaccord, de revendication et d'expression du pouvoir des employés. Les ouvriers n'ont pas le pouvoir de décision, mais c'est eux qui produisent et peuvent avoir, en groupe, une emprise sur la production de l'entreprise. La forte mise en concurrence des employés et la forte tendance à l'automatisation des chaînes de production mettent à mal ce moyen d'action. Le choix d'écarter des stratégies de l'analyse réside dans le fait que ces stratégies sont temporaires et ne sont pas une marque d'opposition au rythme en eux-mêmes, mais à la direction de l'entreprise. Ces techniques sont néanmoins représentatives de l'importance stratégique du temps au sein des organisations.

V. Slow Mouvements et Slow Management

a. La place nécessaire de la lenteur au travail

Avant d'évoquer les Slow Mouvement et les spécificités du Slow Management, revenons un instant sur la nécessité de la lenteur au travail. Au-delà du management, certains auteurs évoquent l'importance de la lenteur dans la prise de décision, argumentant que le cerveau possède différents modes de fonctionnement.

Ainsi, si certaines activités peuvent être accélérées en y mettant plus d'effort et d'énergie, d'autres nécessitent du temps. Daniel Kahneman (1934) sépare en deux les modes de réflexion, ce qu'il appelle le Fast Thinking et le Slow Thinking. Le premier représente un mode de pensée rapide, qui provient du cerveau primitif et qui relève du mode de survie. Il n'y a pas de réflexions, d'émotions, ni de conscience, seulement une réaction chimique qui se déclenche à la suite d'une stimulation donnée du monde extérieur et qui nous fait agir avant même que nous nous en rendions compte. Le second représente la réflexion, l'analyse, il va relever selon lui de la logique. Ce que Daniel Kahneman qualifie de Slow Thinking, Guy Claxton le nomme '*d-mode*', 'd' renvoyant à *deliberate*. C'est un mode de pensée rationnel, où la réflexion est l'outil majeur de la

résolution de problème et la compréhension la base de l'action. Pour une meilleure efficacité, les postulats sont perçus comme des axiomes non questionnés. (Claxton, 1998)

« We often call this kind of intelligence 'intellect'. [...] Someone who is good at solving these sorts of problems we call 'bright' or 'clever'. » (Claxton, 1998)

Si Guy Claxton prend le temps de détailler ce qu'est le *d-mode*, c'est qu'il met en avant un autre niveau de pensée, plus lent encore.

« But below this, there is another mental register that proceeds more slowly still. It is often less purposeful and clear-cut, more playful, leisurely or dreamy. In this mode we are ruminating or mulling this over; being contemplative or meditative. [...] Allowing the mind time is not a luxury that can safely be cut back as life or work gets more demanding. On the contrary thinking slowly is vital part of the cognitive armamentarium. We need tortoise mind as much as we need a hare brain. » (Claxton, 1998)

Paul Cillier (2006) souligne également que la lenteur n'est pas une apologie des rythmes du passé ni une incitation à un retour en arrière, mais elle souligne l'importance de changer nos pratiques pour le futur, c'est « un engagement avec le futur autant qu'avec le passé ». C'est une remise en question de la rapidité non réfléchie, « une vitesse à tout prix », et non un reproche fait à la rapidité en tant que telle. La simultanéité a quelque chose de dangereux, car elle ne laisse pas le temps à la réflexion ni à une assimilation de nos apprentissages. L'auteur évoque ainsi également la nécessité d'opter pour une certaine forme de lenteur.

La réflexion, la délibération comme la créativité sont des processus qui ne gagnent pas à être constamment accélérés. Au-delà des aspects d'inclusions que peuvent défendre les mouvements de décélérations volontaires, il y a également un reproche à cette incohérence d'aligner les notions de performance et de productivité avec celle de rapidité et d'accélération. Les Slow Mouvements représentent les premiers mouvements d'ampleurs qui constituent une réelle critique de l'accélération continue des rythmes de vie. Ils désignent des actions à la fois individuelles et collectives de ralentissement et possèdent une riche diversité d'initiatives.

b. Historique des Slow Mouvements

Nous avons vu que l'accélération et la décélération sont deux dynamiques qui coexistent et s'alimentent mutuellement. Nous avons aussi brièvement évoqué certaines conséquences de l'accélération notamment une dégradation de la qualité de vie au travail et les risques d'exclusion professionnelle. Les décélération volontaires sont la seule source, individuelle et collective, d'opposition à l'accélération des rythmes. À l'intérieur des décélération volontaires, nous avons décidé de nous intéresser plus principalement au Slow Mouvement et au Slow Management.

À la suite de la poussée d'accélération récente entretenue par le développement des nouvelles technologies, le premier mouvement ayant formé un appel à la lenteur était centré autour de la nourriture et plus généralement de l'agroalimentaire. Le Slow Food apparaît dans le nord de l'Italie en 1986 et se constitue en organisation internationale à Paris en 1989 (Slow-Food-International, 2016). Il vise à s'opposer aux multinationales de Fast Food qui s'implantent de plus en plus dans le pays. Les cofondateurs, intellectuels d'extrême gauche et héritiers des idées de Mai 68, font face à l'échec de leur combat politique et réalisent qu'« il fallait sortir de l'idée selon laquelle on parviendrait à lutter contre le productivisme et le consumérisme par la violence et le conflit » (Deléage, 2014). À travers ce mouvement, ils appellent les consommateurs à prendre le temps d'apprécier ce qu'ils mangent, ainsi qu'à prendre en considération la chaîne de valeur de leur repas, des restaurateurs et aux agriculteurs. Le fondateur du mouvement, Carlo Petrini, précise que ce n'est pas un appel pur et dur à la lenteur, car cela n'aurait pas de sens, mais un appel à repenser nos modes de vie : « if you are always slow, then you are stupid—and that is not at all what we are aiming for » (Honoré, 2004).

Le Slow Food promeut la qualité de la nourriture, le temps nécessaire pour l'atteindre, et l'inscription de celle-ci dans une culture italienne menacée par l'arrivée de multinationales telles que McDonald. **À la base de leur philosophie existent trois principes : bon, propre et juste.**

Le Slow Food incite à préserver la culture locale et les petits producteurs face aux effets néfastes de la mondialisation en réinscrivant l'importance de la place du repas. Ce mouvement compte aujourd'hui 100 000 membres adhérents dans plus de 160 pays (Slow-Food-International, 2016). **La promotion de la lenteur se fait grâce à une**

« **image de marque** » véhiculée par l'appellation Slow Food auprès de tous types de parties prenantes. Il n'y a pas une stratégie unique, mais chaque sous-ensemble agit de la manière qui lui semble adaptée en suivant les trois principaux axes stratégiques : « défendre la biodiversité », « éduquer le goût », « créer des liens entre les producteurs et les consommateurs » (Vitari *et al.*, 2013).

Rapidement, le succès et l'originalité du mouvement intéressent et s'étendent au-delà du domaine de l'agroalimentaire. Différentes initiatives sont créées afin de repenser la place du temps dans tout type d'activité : vie en société (Slow Città, villes lentes), architecture et urbanisme (New Urbanism), du voyage (Slow Travel), de l'éducation (Slow School), la gestion (Slow Management). À titre d'exemple, les Slow Città sont également nées en Italie. Elles visent à créer un environnement où les habitants peuvent vivre sans cette pression du temps qu'ont les grandes villes, une ville où l'on n'est pas obsédé par le temps ni l'idée de faire toujours aller plus vite. Cela ne signifie pas un retour dans le passé et le rejet de toutes technologies, mais d'accepter une technologie qu'à la condition qu'elle améliore la qualité de vie des habitants. Les critères humains prévalent sur les critères économiques. Les projets visent à réduire la pollution (atmosphérique, sonore et lumineuse), valoriser les commerces locaux, les espaces verts, etc. (Honoré, 2004)

c. [Le Slow Management](#)

Au niveau du travail, ce mouvement s'est également étendu comme un moyen de replacer l'individu au centre de la gestion, et comme une réponse de personnes étant en incapacité face à l'accélération des rythmes de vie et de travail. Sont concernées les personnes en situation de handicap mental ou physique. Dans la mesure où la revendication de ralentissement n'est pas volontaire, mais contrainte par le handicap, ces cas ne seront pas abordés. **L'analyse est centrée, ici, sur les individus qui choisissent de ralentir** pour améliorer leur qualité de vie au travail et préserver leur santé mentale et physique.

Ainsi en 2004, Heinke Bruch et Sumantra Ghoshal (2004) se questionnent sur l'inefficacité du management classique. Ils introduisent pour la première fois le terme « Slow Management ». L'idée n'est alors pas directement de ralentir les rythmes de

travail, mais de concentrer son énergie et son temps sur des objectifs clairs, concrets, priorités et de délaissier le reste. Même si les sollicitations au travail sont nombreuses, il faut accepter que l'on ne puisse pas tout faire, que tout ne soit pas nécessaire, et ainsi ne produire que le nécessaire. Depuis, le Slow Management s'est développé auprès de certains professionnels ou chercheurs et apparaît comme une alternative au « Fast Management ».

Malgré les recherches citées précédemment, c'est la littérature professionnelle qui offre le plus de contenu sur la question du ralentissement des rythmes de travail. **Les recommandations représentent un panel très varié de remise en question de l'accélération continue des rythmes : des plus superficielles aux plus complètes.** On peut cependant les répartir selon deux grands groupes : les approches réformistes et les approches radicales.

d. Spécificité du courant réformiste

L'approche que nous avons nommée réformiste est très largement dominante dans la littérature, professionnelle comme scientifique. Elle regroupe les auteurs qui remettent en question les pratiques individuelles et managériales sans s'attaquer à la logique productiviste de l'entreprise. Plusieurs propositions sont mises en avant afin de promouvoir un rythme de travail sain et moins stressant. Il y a deux types de recommandations faites : celles d'ordre individuel, adressées à tout employé, et celles ayant pour public les gestionnaires et managers.

Les recommandations individuelles incitent à un travail sur soi pour prendre du recul face à la relative urgence de certaines tâches du quotidien et à la nécessité de mieux gérer son temps. Dans sa recherche sur le sentiment d'urgence au travail Nicole Aubert (2003) distingue deux types d'urgence : l'urgence extérieure, sur laquelle nous n'avons individuellement pas de contrôle, et l'urgence intérieure. Cette dernière correspond à une impression d'urgence créée, consciemment ou non, par le sujet. L'auteure évoque plusieurs raisons qui peuvent pousser un individu à se construire un sentiment d'urgence. La première raison évoquée est « le manque d'assertivité » — l'assertivité correspondant à la capacité à s'opposer à une demande, à défendre ses droits. L'employé va alors accepter les tâches et « prendre sur lui » jusqu'à travailler à des

rythmes effrénés. La seconde raison est le sentiment de satisfaction et de supériorité qui peut émaner du fait de « faire plus que les autres ». Enfin, l'impression d'urgence peut permettre d'être plus stimulé et plus performant, du moins à court terme (Aubert et Roux-Dufort, 2003). Concernant le manque d'asservité, les auteurs des articles professionnels insistent sur la nécessité d'apprendre à dire non et choisir ses priorités au travail sont les premières choses recommandées afin de ralentir (Weinberg, 2016) (Drake, 2001). Ce dernier propose également des conseils concernant le second point de Nicole Aubert, en cherchant ailleurs ces satisfactions que nous procure le travail.

Concernant les pratiques managériales, elles vont reprendre les recommandations individuelles et y ajouter une dimension de gestion. **Ces suggestions sont proches du management post-moderne**, par exemple l'idée de prendre du temps pour marcher à travers les différents bureaux de son entreprise pour rencontrer les employés (Steiler, Sadowsky et Roche, 2010). Ils remettent légèrement les modes de production en question en proposant d'organiser les tâches en fonction des objectifs, **trouver un « temps juste » pour chaque chose plutôt qu'une production axée sur une performance aveugle**.

Bien que certains donnent des exemples de mise en exécution, la littérature professionnelle nous laisse sur notre faim, car elle se contente bien souvent de proposer une liste de solutions pour diminuer ses rythmes de travail. Les conseils prennent peu en compte la complexité qu'il peut y avoir à ralentir dans une économie à forte concurrence et dans un environnement constamment en changement. Pour ralentir les rythmes de travail d'une organisation, il ne *suffit* pas de dire aux employés d'*apprendre à dire non*, il est également nécessaire de comprendre ce qui dans l'environnement de travail pousse à accepter au-delà de ses disponibilités. De même, ces auteurs considèrent principalement le temps sous un angle quantitatif, en nombre d'heures, prendre du temps pour en gagner par ailleurs, mais questionnent peu la qualité de ce temps.

e. Spécificité du courant radical

Les recommandations réformistes exprimées précédemment créent un malaise pour toute une branche du Slow Management. Selon leurs hypothèses : **ces initiatives, prises en dehors de toutes tentatives de réformer le travail et les modes de production, ne feront que repousser le problème et lui permettre de persister**. Pour eux, différentes

pressions extérieures d'accélération des rythmes de travail finiront par éclater les bulles de décélération que les individus auront essayé de créer. De la même manière que certains postulent que le développement durable revient à polluer moins pour pouvoir polluer plus longtemps, ils voient dans un Slow Management réformiste **un oxymore de plus** (Lepesant, 2013). C'est à partir de ce constat que se forme la conception radicale du ralentissement au travail. Plus qu'une revendication de lenteur, il s'agit d'ailleurs d'un appel à l'émancipation face aux pressions temporelles afin de replacer l'humain au cœur des processus. Il ne s'agit pas d'une dualité accélération-ralentissement, mais d'essayer de se libérer des dynamiques externes de vitesse pour respecter le temps nécessaire à chaque humain pour produire ses tâches au quotidien.

Cette approche vise ainsi à **repenser l'entreprise en profondeur pour la sortir d'une logique de productivisme** (Vitari *et al.*, 2013). Ce deuxième courant rejoint donc plus de l'idéologie « Slow » véhiculée initialement par le « Slow Food ». Les initiatives de ralentissement personnelles sont vues comme essentielles, mais non suffisantes. Les recommandations se concentrent sur les intégrations possibles et nécessaires entre les différents secteurs de l'organisation et avec les parties prenantes. Le Slow Management prend ici une dimension globale, il exige une cohérence de l'organisation au complet dans le sens du ralentissement.

Ce courant propose également de **repenser le vocabulaire économique utilisé dans le cadre du travail**. Par exemple, il propose de revoir la notion de *ressources humaines*, car elle rend l'individu impersonnel, interchangeable, et le place au même niveau que la machine, en attendant de lui la même performance et une certaine absence d'émotivité. Ils choisissent également de séparer le *travail*, qui correspondrait à l'activité contrainte dans le but d'avoir une rémunération, et *l'activité choisie*, celle qui est source d'épanouissement personnel, qui passionne. Le Slow Management vise alors à agir pour changer le travail et non l'activité choisie. Ces propositions linguistiques tentent de mettre en lumière le caractère déshumanisant et l'absence de sens que peut avoir le travail. Changer ces termes n'est intéressant que si les pratiques changent également, cela prend le risque autrement de masquer la réalité qu'ils reflètent actuellement.

Au niveau stratégique, ce courant valorise une **approche orientale des pratiques de l'entreprise et des rapports de concurrences**. L'ancienne stratégie orientale,

majoritairement chinoise, mise sur le « potentiel de situation » comme source d'effet minimisant l'effort. Ce qui compte c'est plus « le conditionnement de l'objectif » plus que la planification des objectifs ou l'investissement humain dans le processus (Jullien, 2008). On va alors parler « d'effet » découlant du potentiel de situation plutôt que d'efficacité visée par la planification stratégique. Cela permet une évolution adaptée au contexte et ainsi de fonctionner à grande échelle en évitant au maximum une standardisation. Diana Bratu décrit cette stratégie dans le manuel *Slow management — entreprendre la transition* : « Fondée sur une expérience lente de la temporalité, la réflexion orientale prend en compte le potentiel de situation et du réseau pour détourner en sa faveur les stratégies adverses » (Vitari *et al.*, 2013). L'idée est également de changer la dynamique des rapports concurrentiels afin que la vitesse y prenne moins de place.

Ainsi le courant radical du Slow Management vise à **changer les paradigmes** de l'entreprise pour la sortir d'une logique productiviste en replaçant l'homme au centre de ses actions et comme maître de ses rythmes de travail. Il aspire pour cela à une intégration de toutes les parties de l'entreprise en plus d'un effort individuel d'appropriation du temps et s'inspire d'anciennes stratégies orientales afin de prendre du recul par rapport aux modes de fonctionnement occidentaux.

Le courant radical vise à un changement total de la logique d'action de l'organisation, une reconstruction sur de nouvelles bases de la globalité de celle-ci. Il présente cependant peu les aspects individuels des dynamiques de ralentissement et les résistances qui peuvent en découler. Cela part du principe que tous les individus adhèrent au projet et agissent dans son sens.

VI. La mise en place d'un dispositif comme angle d'approche

a. Le lien entre l'organisation et l'individu

Ce rapide survol de la place du temps dans le monde du travail montre les manques qui existent toujours. D'une part, le temps en gestion a longtemps été utilisé comme un temps seulement objectif. Il y a une prise en considération grandissante de la place du sujet dans les techniques managériales, mais celles-ci éprouvent des **difficultés à intégrer les dimensions subjectives du temps.**

D'autre part, les théories exposées concernant le Slow Management, tant réformiste que radical, ne peuvent être complètes si elles ne prennent pas en compte la **relation qui existe entre l'employé et l'organisation dans son ensemble**. Si c'est l'employé qui décide de la manière dont il travaille, on ne peut le considérer seul, car l'organisation dans laquelle il travaille lui impose un environnement contraignant duquel il ne peut totalement s'absoudre. De même, si l'organisation a le pouvoir de mettre en place des mécanismes pour préserver le rythme de ses employés, ces comportements n'ont d'intérêt que s'ils sont adoptés librement par les employés et non contraints. Ralentir les rythmes de travail d'employés au sein d'une entreprise doit donc être vu de manière holistique, incluant ainsi à la fois les initiatives individuelles et collectives.

b. Qu'est-ce qu'un dispositif ?

La mise en place par l'organisation d'un dispositif à destination de ses employés représente un point de contact entre l'individu et l'organisation. Lorsque l'ensemble d'une entreprise décide qu'il est nécessaire de ralentir et tente de mettre en place un dispositif à cet effet, on peut faire ressortir cette relation individu-organisation à travers l'étude de ce dispositif.

Quels éléments sont mobilisés par une entreprise et ses employés lors de la mise en place d'un dispositif visant à ralentir leurs rythmes de travail ?

Revenons d'abord sur la notion de dispositif. Le terme a été popularisé par Michel Foucault en 1977, mais renvoie à un concept français dont « l'origine remonte au Moyen-Âge » (Raffnsøe, 2008). Avant d'être repris par Michel Foucault, les dispositifs étaient utilisés dans trois différents contextes. D'abord **militaire** concernant les moyens et les mesures utilisées pour arriver à une fin (Raffnsøe, 2008 ; Agamben, 2014). Il y a là un aspect stratégique et déterministe du dispositif en premier lieu, puis une notion d'adaptation aux résultats obtenus (Beuscart et Peerbaye, 2006). Puis dans le domaine **juridique** concernant la partie opérationnelle d'un jugement (Agamben, 2014). Enfin la signification **technique** où il « indique la manière dont les parties d'un appareillage sont réparties et qui a pour résultat que celui-ci fonctionne d'une certaine façon » ou « la manière dont il agit sur son entourage » (Raffnsøe, 2008). On retrouve ici la position militaire du dispositif visant à prévoir un ensemble de mesures et moyens pour obtenir un

résultat précis, mais avec également l'idée que le dispositif influence ce qui lui est lié.

C'est un terme qui a pour particularité de ne pas avoir d'équivalent en anglais, ce qui a pour conséquence d'avoir souvent été mal compris ou interprété de différentes manières par la suite. Michel Foucault lui-même reste vague quant à la signification qu'il porte dans son terme « dispositif ». En 1977, il le décrit comme :

« Un ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref, du dit aussi bien que du non-dit. »

Dans ses travaux, il décrit les dispositifs de discipline comme agissant dans des environnements fermés et principalement stables. Cela ne peut correspondre à la réalité changeante et ouverte des organisations d'aujourd'hui. Gilles Deleuze (1987) apporte un point concernant l'évolution et l'adaptation des dispositifs à la société actuelle et qui est toujours pertinent.

*« Les disciplines décrites par Foucault sont l'histoire de ce que nous cessons d'être peu à peu, et notre actualité se dessine dans des **dispositifs de contrôle ouvert et continu**, très différents des récentes disciplines closes. »*

Enfin, concernant le dispositif lui-même, Michel Foucault découpait le développement en deux parties : une qui correspond à une « formation, qui, à un moment historique donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence » (Foucault, 1977) et une phase de rétroaction du dispositif à la suite de l'implantation de nouveaux éléments.

« Je verrais deux moments essentiels dans cette genèse [du dispositif]. Un premier moment qui est celui de la prévalence d'un objet stratégique. Ensuite, le dispositif se constitue proprement comme tel, et reste dispositif dans la mesure où il est le lieu d'un double processus : processus de surdétermination fonctionnelle, d'une part, puisque chaque effet, positif ou négatif, voulu ou non voulu, vient entrer en résonance, ou en contradiction, avec les autres, et appelle à une reprise, à un réajustement, des éléments hétérogènes qui surgissent çà et là. Processus de perpétuel remplissage stratégique, d'autre part. » (Foucault, 1977)

Derrière le terme actuel de dispositif, il y a la notion de réseau, d'un ensemble de liens qui unissent différents éléments, d'hétérogénéité, d'une dynamique entre ces éléments, c'est-à-dire d'une relation à double sens (Raffnsøe, 2008). Beuscart et Ashveen Peerbaye (2006) dans leur article sur l'histoire des dispositifs ont recensé onze études utilisant le dispositif comme outil d'analyse et les ont répertoriées selon trois catégories : celles qui « *revisite[nt] certains aspects des analyses foucaaldiennes* », celles qui l'utilisent pour « *souligner grâce à ce terme la place des médiations matérielles, techniques et symboliques dans la coordination des activités humaines* », et enfin celles qui portent sur la « *performativité des dispositifs* », et surtout « *la capacité des dispositifs à (re) configurer des acteurs et leurs pratiques, ainsi que sur les espaces de négociation et de jeu qu'ils ouvrent* ». C'est dans cette dernière optique que je souhaite orienter ce travail.

c. Une étude au niveau micro

Si le ralentissement doit être vu de manière holistique, nous proposons cependant de l'étudier d'un point de vue interne à une organisation. Deux principales raisons expliquent ce choix : peu d'étude micro ont été faite à ce propos, et l'approche foucauldienne du travail.

Les dynamiques temporelles ont plus souvent été étudié de manière globale et macro, à la manière de Hartmut Rosa ou du Slow Management. Cette relation organisation-employé est jusque-là peu étudié d'un point de vue micro. **À travers l'analyse micro d'une situation précise** de ralentissement, nous souhaitons faire ressortir de manière riche l'étude à la fois des comportements individuels et des mécanismes organisationnels. À ce niveau, peu d'études mettent en lumière ce qui se passe à l'intérieur d'un groupe d'individu lorsque celui-ci essaye de ralentir. Une étude micro d'une tentative de ralentissement nous aide à faire ce pont recherché entre l'individu et l'organisation.

De plus, en mobilisant le concept de dispositif, nous nous intéressons à sa capacité « de configurer les acteurs et leurs pratiques » (Beuscart et Ashveen Peerbaye, 2006). Notre but à travers ce travail est de mettre en lumière la manière dont une organisation agit sur ce 'champ de possibilités' dans le but de créer un nouveau comportement : la possibilité de ralentir son rythme de travail.

« *[L'exercice du pouvoir] est un ensemble d'actions sur des actions possibles :*

il opère sur le champ de possibilités où vient s'inscrire le consentement de sujets agissants [...] Une action sur des actions. » (Foucault, 1982)

Une telle approche nous pousse à engager notre recherche d'un point de vue micro. Nous nous intéressons donc d'une part au sujet et à son champ d'action, de l'autre à l'entité mettant en place le dispositif.

Cette recherche vise donc, à travers l'étude micro d'une situation, à faire ressortir ce qui compose un dispositif visant à ralentir les rythmes de travail. Nous détaillerons les différents éléments mobilisés lorsqu'une entreprise souhaite reconfigurer ses pratiques et celles de ses employés, pour les amener à adopter librement des rythmes de travail soutenable.

Chapitre 2 :

Méthodologie

I. Méthode de recherche : une étude de cas exploratoire

a. Positionnement de la recherche

Il s'agit ici d'une recherche qui s'inscrit dans un **courant interprétativiste**. Celles-ci visent à produire des **explorations fines de la façon dont une réalité sociale particulière a été construite** (Pozzebon, Rodriguez, et Petrini 2014). L'objectif de cette recherche est de décrire la mise en place d'un dispositif du point de vue de ceux qui le vivent dans l'entreprise. Elle vise à induire une compréhension à la fois riche et située d'un cas précis de ralentissement. Si ce qui en découle n'est pas généralisable à la manière d'une étude positiviste, cela peut être une source de réflexion pour une personne vivant cette situation. En suivant le modèle phronétique proposé par Bent Flyvbjerg (2005), nous choisissons de nous écarter d'une science sociale qui tente d'imiter les sciences naturelles et leurs méthodes prédictives. En effet, les sciences sociales et les sciences naturelles ne cherchent pas à répondre aux mêmes problèmes et ne devraient pas essayer d'y répondre de la même manière. Nous utilisons la science sociale dans le but d'avoir un résultat utile maintenant, dans cette situation et non une grande loi comme en physique ou en mathématique.

Au-delà d'un courant interprétativiste, cette recherche se situe également dans une **approche critique**. Celle-ci cherche à être émancipatrice face aux sources d'aliénation et de domination en étudiant les oppositions, conflits et contradictions de la société contemporaine (Pozzebon, Rodriguez, et Petrini 2014). À travers la recherche d'émancipation des pressions temporelles, la revue de littérature nous pousse à explorer la voie d'une approche critique.

Les courants interprétativistes et critiques peuvent paraître opposés, car « les chercheurs critiques supposent que la réalité sociale est historiquement constituée et qu'elle est produite et reproduite par les gens » (Pozzebon, Rodriguez, et Petrini 2014). Cependant, pour Nelson Philips et Cynthia Hardy (2002), on peut nuancer la frontière entre interprétative et théorie critique, de nombreuses enquêtes interprétatives étant

sensibles aux questions de pouvoir, de même que des études critiques portent sur les processus de construction sociale qui sous-tendent les phénomènes d'intérêt (Pozzebon, Rodriguez, et Petrini 2014).

De plus, nous proposons de nous intéresser plus précisément ici aux micro-émancipations. Autrement dit, on s'attaque aux sources d'aliénations non pas à l'échelle d'une société, mais à l'échelle d'une organisation et d'une situation managériale (Alvesson et Wilmott, 1992). Nous proposons de décrire les mécanismes d'émancipation et de la résistance face aux dominations et aux pressions temporelles vécues au sein d'une entreprise en nous plaçant du point de vue de ceux qui la vivent et qui mettent en place ces mécanismes.

b. [La théorie ancrée](#)

La théorie ancrée est apparue comme une approche pertinente pour aborder de manière inductive des phénomènes peu étudiés comme c'est le cas ici. Nous l'avons vu précédemment, le sujet du ralentissement au travail est un phénomène encore peu présent dans la littérature théorique. La question du 'pourquoi ralentir' est plus souvent abordée, et celle du 'comment ralentir' incomplète. Les théories développées concernant le *Slow Management* prennent majoritairement à part les aspects organisationnels ou de management d'un côté et les initiatives individuelles de l'autre. L'intérêt ici est de faire le lien entre les deux et d'aborder le sujet de manière globale. Il était nécessaire d'avoir une approche méthodologique permettant de décrire la construction d'un phénomène peu étudiée. L'objectif de cette recherche n'est pas de mesurer un phénomène ou d'affirmer une relation de causalité entre deux éléments. Il est plutôt de faire ressortir d'une situation précise de ralentissement, des éléments théoriques afin de faire de la lumière sur le sujet et d'alimenter la faible base théorique existante.

Afin de mener une recherche exploratoire, la méthode utilisée est inspirée de la théorie ancrée, sans toutefois suivre avec rigueur les canons de celle-ci. Barney Glaser et Anselm Strauss publient en 1967, *The Discovery of Grounded Theory* portant sur leur approche de recherche, développée au début des années 1960, qu'ils caractérisent comme étant orientée vers la génération inductive de théorie à partir de données systématiquement obtenues et analysées (Glaser et Strauss, 1967, dans Locke, 2001). Cette méthodologie

qualitative a été reprise dans de nombreux domaines dépassant la sociologie. Elle a également évolué, s'est adaptée, a été interprétée, au point d'être ouvertement critiquée par ses fondateurs dans les années 1980. (Glaser, 1992, Strauss et Corbin, 1990 dans Locke, 2001). Les chercheurs utilisant la théorie ancrée à travers leurs recherches aujourd'hui ont eux-mêmes du mal à s'accorder sur ce qu'elle est et ce qu'elle devrait être. Certains y voient un paradigme (Walsh et al, 2015), d'autres une simple approche mieux adaptée pour un certain type de recherche.

*« [...] GT really is simply about “looking for patterns of behavior that explain a main concern” as Prof. Glaser describes it, then I would argue that it is a methodological approach best suited for the inductive study of **phenomena with little theoretical understanding**. » (Corley, 2015)*

La théorie ancrée est souvent accusée de ne pas être assez rigoureuse en ce qui concerne sa méthodologie : ce qui fait la force de la recherche inductive en fait également son point faible. D'un côté, elle permet de s'affranchir de la rigidité d'un cadre préétabli, d'aller au-delà de ce qui a déjà été théorisé. De l'autre, cette absence de cadre préétabli peut amener à douter de la rigueur de la collecte et de l'analyse des données. L'absence de cadre ne signifie pas une absence de méthode. Ainsi, comme l'évoque Kevin Corley (2001) il y a des éléments clés de la méthodologie qui doivent être combinés, mais chaque étude est unique, de la même manière que chaque phénomène est unique.

L'un des piliers de base de la théorie ancrée est le lien entre la collecte de données et l'analyse. L'analyse va commencer dès le début de la collecte et va évoluer selon les premières données observées. Le chercheur va alors effectuer des allers-retours entre les données et la théorie (Corbin et Strauss, 1990). Concernant l'analyse des données, Gioia, Corley et Hamilton (2013) se sont questionnés sur « Comment imprégner de 'rigueur qualitative' une recherche inductive sans détruire son potentiel de créativité ? ». Ils proposent alors une analyse en deux temps : un premier utilisant des termes centrés sur les informateurs et les codes, et un second visant à analyser les concepts, thèmes et dimensions centrés sur le chercheur et la théorie. On porte également attention ici aux concepts émergents qui n'ont pas de référents dans la littérature existante, et qui peuvent constituer un apport du terrain.

c. Une étude de cas

Ce mémoire est donc une étude exploratoire qui interroge les dynamiques liées au ralentissement des rythmes de travail au sein des organisations. L'hiver 2017 a permis de recenser les écrits pour comprendre la place du temps dans notre société et dans le monde du travail. On y détaille alors les différentes formes que le temps peut prendre et l'évolution de son utilisation au sein des organisations. Nous nous sommes ensuite concentrés sur les dynamiques d'accélération qui existent dans la société et en entreprise pour ensuite détailler les différentes théories existantes concernant la décélération et le ralentissement des rythmes de travail. La littérature nous a cependant laissé avec le souci de comprendre **comment la transition peut être entreprise**, comment prendre en compte cet aspect qualitatif et subjectif du temps, et comment allier les aspects individuels et organisationnels pour entreprendre un réel changement.

Dans la recherche de mon terrain d'étude, j'ai écarté naturellement plusieurs options. D'abord l'étude purement théorique de la question n'était pas concevable, car l'intérêt pour le sujet portait principalement sur les pratiques mobilisées au sein d'une entreprise pour ralentir. Autrement dit, je m'intéressais surtout à la confrontation entre la théorie et la réalité de la pratique. Le peu d'études sur le sujet ne me permettait pas non plus d'effectuer la recherche à partir de données secondaires. Ensuite, la volonté d'étudier une relation organisation-individu à travers le prisme d'une analyse de dispositif a rapidement écarté l'idée d'une étude comparée de personnes souhaitant ralentir, prises individuellement, quel que soit leur domaine de travail. Il y avait deux types d'études potentielles dans l'analyse par dispositif : faire une étude comparative de la relation à un dispositif, déterminé préalablement, dans plusieurs entreprises ou déterminer un dispositif pertinent dans une entreprise et étudier son influence sur les rythmes de travail. J'ai choisi cette dernière option, à savoir l'analyse d'un cas.

L'étude de cas permet d'étudier un dispositif unique et spécifique à l'entreprise, un dispositif qui a été créé par l'entreprise elle-même. Cela évite dans un premier temps le piège de la généralisation « du meilleur outil » où le dispositif utilisé serait présenté comme pertinent pour toutes entreprises et dans tous contextes. Au contraire, étudier un dispositif unique et sa mise en place permet de mettre en valeur les préoccupations, les questionnements, les arbitrages qui sont faits lors du choix d'un dispositif. Ces aspects

peuvent, eux, servir d'exemple de ce à quoi une entreprise est confrontée lorsqu'elle agit sur ses rythmes de travail, tant du point de vue interne — individuel et organisationnel — qu'externe — relation avec les parties prenantes. L'étude de cas permet également d'aller plus en profondeur dans l'étude de ces mécanismes et de cette relation spécifique au dispositif.

d. Le choix de l'entreprise

Il y avait selon moi deux exigences principales dans le choix du terrain de recherche. La première était que **l'entreprise s'exprime ouvertement en faveur du ralentissement**, qu'elle se dise ouverte à ce que ses employés lèvent le pied s'ils en ressentent le besoin ou si cela leur paraît nécessaire. La seconde exigence concernait le mode de gestion du temps à l'intérieur de l'entreprise. Il fallait que **les employés puissent décider eux-mêmes de leurs horaires** et non qu'ils soient contraints par un emploi du temps fixe et classique.

Lorsque ces deux critères sont réunis, les employés ont **potentiellement une forte marge de manœuvre** concernant leur gestion du temps au travail. Cette marge de manœuvre est potentielle, elle est théorique, la décision de ralentir ou d'accélérer est supposément entre les mains de l'employé et n'est plus imposée hiérarchiquement. C'est dans cet écart entre la liberté théorique et la réalité que l'on peut alors étudier l'ampleur de la marge de manœuvre réelle et la manière dont les employés la mobilisent ou non. C'est également parce que cette marge de manœuvre existe initialement que l'on peut tenter de mesurer les effets de l'implantation d'un dispositif visant à ralentir les rythmes de travail.

L'entreprise choisie réunit ces deux critères. Cette entreprise est une société par action qui évolue dans le milieu du conseil. Les deux actionnaires en sont le président ainsi que l'aviseur de l'entreprise [un organigramme sera présenté dans le prochain chapitre] Le secteur d'activité a également joué dans le choix du cas étudié, car il implique un rapport au temps spécial ainsi qu'un milieu où les rythmes de travail sont réputés pour être soutenus. L'entreprise et son secteur d'activité seront présentés dans la partie suivante.

Souhaitant rester anonyme, le nom de l'entreprise n'est pas mentionné et ceux des quatre employés interrogés ont été modifiés. Après avoir appris au début de l'été 2017

que leur équipe cherchait un moyen de ralentir leurs rythmes de travail, un premier contact a été établi afin de valider la compatibilité de leur projet avec l'étude. Une première rencontre a été faite avec l'équipe en septembre, puis les observations aux rencontres hebdomadaires ont duré 11 semaines du 25 septembre au 4 décembre.

II. Collecte de données

Étant donné le caractère qualitatif de l'étude, j'ai choisi de collecter mes données grâce à des entretiens individuels semi-dirigés complétés par une observation non participante des réunions hebdomadaires. Je suis arrivée dans l'entreprise au moment où a commencé la mise en place du dispositif. Le terrain offrait donc la possibilité d'observer en temps réel ce qui se passe lorsqu'une organisation essaye de ralentir. Le journal de bord a permis de faire un suivi chaque semaine de cette évolution des pratiques, des changements de la forme et dans le fond du dispositif et de son impact sur les employés. L'utilisation à la fois des entretiens et des observations a permis de mettre en parallèle les pratiques des employés et la perception qu'ils en ont, et ainsi de trianguler l'information.

a. Présence aux réunions hebdomadaires

La présence, non participante, aux réunions hebdomadaires visait à suivre la mise en place du dispositif au sein de l'entreprise. La réunion faisant également partie du dispositif, l'observation avait aussi pour objectif de recenser le contenu de celle-ci. Enfin, comme nous l'avons vu dans le cadre d'analyse le dispositif représente « **un ensemble résolument hétérogène [...] du dit aussi bien que du non-dit** » (Foucault, 1977). L'observation vise donc à capter cette part de non-dit.

Le guide d'observation initial comprenait trois thèmes : explication des écarts entre les heures prévues et réalisées, un point qui paraissait être central lors des réunions, évolution des pratiques dans l'entreprise concernant le rythme de travail des employés, et, plus généralement, les problématiques liées au temps. Ce guide d'observation a rapidement été modifié à la suite des premières rencontres pour y inclure : les sujets de discussion et les attitudes ayant un lien avec les rythmes de travail que je n'avais pas anticipés, la structure des réunions, et mes impressions à la suite de chaque réunion. Pour des questions de confidentialité, aucun verbatim n'a été retranscrit à l'aide

d'enregistrement lors des observations dans l'entreprise. Seul un journal de bord a été tenu relatant les conversations et mes commentaires.

L'entreprise m'ayant laissée libre de la durée de mes observations, j'ai décidé alors de rester autant que possible pour observer les modifications organisationnelles qui avaient lieu et leurs influences sur les employés. C'est donc après 11 semaines que j'ai cessé mes observations dans l'entreprise. L'arrêt a été forcé par des raisons de disponibilités personnelles de ma part, mais il aurait été intéressant de pouvoir observer la suite.

b. Entretiens semi-dirigés

Les entretiens semi-dirigés ont eu lieu en deux temps. Une première série de quatre entrevue (les trois employés et le président) a été faite après plusieurs semaines dans l'entreprise – entre la cinquième et huitième semaine. Les entretiens se sont étalés sur trois semaines, car elles ont été faites selon les disponibilités des employés. Une seconde série de quatre entretiens a été faite après la dernière semaine d'observation. L'objectif était de faire ressortir ce qui a changé dans le rythme de travail afin d'être en mesure de décrire l'influence du dispositif dans le rapport au temps et au rythme de travail de l'employé et les choix faits collectivement et individuellement ayant des répercussions sur ce rythme.

Le délai entre le moment de ma première rencontre avec l'équipe et les entretiens m'a permis de construire un guide d'entretien adapté à la situation et qui prend en compte l'impact observé du dispositif à travers les réunions. Un guide d'entretien préliminaire avait été établi au mois de septembre à la suite de mes lectures. Il a ensuite été révisé en octobre pour former une grille d'entretien pour la première série d'entretien. Celle-ci abordait de manière large le rapport au rythme de travail et aux différents éléments ciblés du dispositif. Dans le but de faire « parler le terrain », la grille d'entretien a été révisée à la suite de chaque entretien afin d'y ajouter des points pertinents abordés par les répondants des entretiens précédents, relativement à la question de recherche. La première série d'entretiens a duré entre 20 et 50 minutes. Cette variation de temps est due au fait que tous les employés n'ont pas été concernés de la même manière par la mise en place du dispositif. Cela est également dû au fait que des employés étaient arrivés récemment dans l'entreprise et avaient moins à partager sur le sujet.

La séparation dans le temps entre les deux séries d'entretiens m'a permis d'observer l'évolution des pratiques de l'ensemble des employés. Cela m'a également donné l'occasion d'aborder de nouveaux sujets qui n'avaient pas lieu d'être auparavant. Enfin, cette deuxième série m'a permis d'approfondir ce que les employés m'avaient eux-mêmes dit lors du premier entretien. Entre les deux entretiens, j'ai pris le temps de repasser au travers de l'ensemble de mon journal de bord ainsi que les verbatims dans le but de 'faire parler le terrain' et de faire ressortir les idées pertinentes abordées par les employés eux-mêmes. Les annexes témoignent de cette évolution du guide d'entretien. La durée des entretiens de la deuxième série varie moins que la première, soit entre 40 et 55 minutes.

Un dernier choix méthodologique a été fait à la suite des premières observations : le guide d'entretien a été différent dans le cas du président de l'entreprise. Il est la seule personne dans l'entreprise qui décide de l'ensemble de la politique managériale. Bien que le climat soit ouvert aux propositions et aux initiatives des employés, c'est lui qui a le dernier mot sur chaque décision prise. Il est, entre autres, à l'origine du projet de ralentissement. De plus, la nature de son travail diffère en tout point de celle des employés, c'est pourquoi les thèmes abordés en entretien avec lui n'étaient pas les mêmes. Il y a donc eu deux types d'entretiens : celui à destination du président, et ceux à destination des trois autres employés. Bien que les deux soient proches, les questions à destination du président portaient sur les choix managériaux faits dans la mise en place du dispositif et son évolution plus que sur le rapport individuel au travail et à son rythme.

c. Réflexivité sur l'emploi de l'entretien de recherche

L'entretien permet pour le chercheur d'avoir accès à des informations riches et de découvrir des thématiques auxquelles il n'aurait pas pensé. Cependant, l'entretien est un moment complexe qui se joue entre le chercheur et le répondant, au-delà d'une simple collecte de données. Mats Alvesson (2003) « considère l'entretien de recherche et ses résultats comme existant dans un champ de tensions entre différentes logiques (comme la communication de faits et d'expériences, action politique, suivi de script et gestion des impressions, etc.) ». Il utilise le terme de métaphore pour décrire ce parallèle entre la réalité de l'entretien et celle de la relation chercheur-répondant. Cela nécessite lors de

l'analyse des données de prendre un recul concernant les entretiens et de tempérer les informations données selon ces filtres : les réponses des questions d'entretiens ne sont pas une vérité universelle ni toujours une réalité de l'acteur dite de manière parfaitement honnête et claire, mais parfois une réalité qui est nuancée par d'autres motivations, conscientes ou non.

Dans cette étude, les observations ont été un moyen central de nuancer les propos des entretiens. Elles ont permis non seulement de cibler le caractère des participants, mais aussi de mettre en relation les faits et les discours. Les motivations du répondant lors d'un entretien de recherche peuvent être variées. L'entretien peut alors apparaître pour le répondant comme un espace où il peut s'exprimer sur des sujets pour lesquels il n'a pas l'occasion de répondre autrement, où il va exposer son meilleur profil, ou encore où il va essayer de répondre de la manière qu'il pense attendue de lui. Cette dernière situation s'est présentée à de nombreuses reprises avec l'un des répondants ce qui m'a amenée à retravailler mes questions pour les clarifier et l'amener à ce qu'il réponde de manière plus libre.

L'entretien est également apparu comme un espace de réflexion pour les répondants. Ceux-ci n'ont pas eu accès à mes questions à l'avance et ils ont construit leurs réponses en même temps que leur réflexion. Cet aspect a été pris en compte lors de l'analyse. Les réponses ont été vues dans leur globalité lors du codage.

III. Analyse des données

a. Scientificité de la recherche

Les critères de scientificité vont à la fois concerner une recherche interprétative – contextualisée – et critique. On peut s'inspirer du travail de Marlei Pozzebon (2014) qui a regroupé ces critères dans le but de fournir une grille d'analyse pour les recherches combinant les deux approches. Elle propose quatre principes de base qui constituent un pôle, un fil conducteur, dans la collecte et la présentation de mes données ainsi que de mon analyse :

L'authenticité concernant l'interaction avec le terrain. Il est important de transmettre au lecteur des détails de l'immersion et des interactions avec le terrain pour qu'il capte l'environnement dans lequel s'inscrit la recherche. Il s'agit d'être fidèle dans la rédaction

du travail. Celle-ci s'est principalement fait grâce au journal de bord qui m'a permis de garder une trace de mes impressions, de ma découverte progressive du terrain. Des verbatims de ce journal sont ainsi utilisés dans la présentation des données pour situer le lecteur.

La **vraisemblance** de la recherche, travaillée lors de la phase d'écriture de la présentation des données et de l'analyse. Le but est de créer des connaissances exploitables, qui ont du sens pour le lecteur.

La **criticité** du travail. Il s'agit de proposer une compréhension nouvelle d'un phénomène organisationnel peu étudié. L'inspiration de la théorie ancrée comme méthodologie permet en partie de générer cette nouvelle compréhension d'un phénomène. Cependant la plus grande partie du travail se fait lors de l'analyse à travers le souci de dégager « open an opportunity to interpretivists to espouse a critical view » (Pozzebon, 2014), ici axé sur la micro-émancipation.

La **réflexivité** concernant les limites de la recherche. Cela correspond à la transparence du chercheur sur sa position dans la recherche, son expérience qu'il apporte avec lui, ses idées, ses lectures. Ces limites sont présentées dans la partie qui suit.

b. Codage et analyse des données

L'analyse s'est faite avec un codage ouvert (Strauss et Corbin, 1990), autrement dit, nous avons comparé les événements, actions, interactions entre elles pour faire ressortir les similitudes et les différences. Nous nous sommes également inspirés des propositions de Gioia, Corley et Hamilton (2013), pour former une analyse en deux temps : un code de premier ordre utilisant des termes centrés sur les informateurs, et un code de deuxième ordre relevant du domaine théorique, essayant de décrire le phénomène observé.

Le premier code s'est fait en s'appuyant sur le journal de bord, à partir duquel j'ai pu réaliser une chronologie pour situer dans le temps l'arrivée de nouveaux éléments de dispositif dans l'entreprise et leur modification. Les entretiens ont été codés de manière itérative. Les données ont d'abord été séparées selon qu'elles soient des éléments du dispositif, ou des éléments de la situation historique de l'entreprise. L'analyse des entretiens ayant par la suite permis de cibler les événements qui n'avaient pas observé pendant l'étude. De nouveaux éléments ont donc été ajoutés au code au fur et à mesure.

Nous sommes alors repassés à travers les données jusqu'à ce que le codage n'évolue plus. Ce premier code a permis de regrouper en catégorie de premier ordre l'ensemble des initiatives formant le dispositif.

Pour effectuer le codage de second niveau, nous nous sommes basés dans un premier temps sur la littérature que nous avons déjà explorée. La définition d'un dispositif de Michel Foucault (1977) nous a permis de cibler certains éléments composant le dispositif de l'entreprise. Nous avons pour cela interrogé chacun des éléments proposés dans cette définition pour déterminer leur adéquation avec les données. Ce fut le cas pour seulement trois éléments : les éléments architecturaux, réglementaires et discursifs. Par la suite nous avons confronté ces éléments à l'ensemble de données pour en étudier les contours. Les éléments architecturaux se sont étendus plus largement à ce qui a trait à la matérialité, de même que les éléments discursifs se sont étendus aux éléments linguistiques. Nous nous sommes ensuite tournés vers la littérature concernant le Slow Management. Les injonctions comportementales que contenait celle-ci nous ont amenés à comparer les données à ce sujet. Une catégorie d'éléments comportementaux s'est dégagée du terrain, dont les composantes sont cependant différentes de celles que la littérature proposait. Une catégorie est apparue en évidence, évoquée par les acteurs du terrain eux-mêmes. Il s'agit des éléments structurels, surgissant naturellement du changement de structure de l'entreprise. Pour finir, le travail réflexif que nous avons effectué concernant notre position de recherche a inspiré une catégorie d'éléments réflexifs. Ces éléments permettaient à l'entreprise de prendre le même recul face au dispositif dont nous avons besoin dans l'analyse, et permettaient de se rendre compte de celui-ci. Une fois ces thèmes identifiés, nous sommes repassés à travers l'intégralité des données pour juger les contours de chacune des catégories et en tester la pertinence jusqu'à ce que le codage final n'évolue plus.

IV. Limites de la recherche

Plusieurs limites ont été ciblées concernant cette recherche autant concernant la recherche elle-même que ma position en tant que chercheuse.

a. Les zones grises

Il y a certains éléments clés dont je n'ai eu accès qu'à travers le témoignage des

employés lors des entretiens. Ce sont des moments qui auraient pu apporter un matériel intéressant à l'analyse, mais que je n'ai pas pu observer de manière directe. Cela concerne principalement la rencontre de planification stratégique et toute la période d'été que j'ai dû reconstruire principalement à travers le discours des employés. Ceux-ci ont alors chacun raconté leur version des faits en faisant ressortir ce qui les avait personnellement marqués. De la même manière, je n'étais présente dans l'entreprise que les lundis matin, et cela ne m'a permis de voir l'entreprise que par la fenêtre de ces réunions. Je n'ai pas pu observer directement le rythme des employés ou leur organisation.

b. [La durée de la recherche](#)

La recherche a duré trois mois au cours desquels de nombreux changements ont eu lieu dans l'entreprise. Les effets observés sont des effets à court terme. Un suivi de l'entreprise pendant une plus longue période aurait permis de suivre une évolution durable du rythme et des pratiques, tant organisationnelles que individuelles. Cela aurait permis également d'avoir un espace pour les analyser en même temps et se rapprocher d'une méthodologie plus exacte de théorie ancrée.

c. [La possibilité de refaire la recherche](#)

Nous l'avons déjà mentionné en détaillant la position de notre recherche : celle-ci n'a pas pour objectif d'être généralisable à la manière d'une étude positiviste. L'objectif est d'étudier en profondeur une situation précise, d'enrichir la discussion déjà présente sur ce sujet, et potentiellement créer un écho pour d'autres personnes vivant ou étudiant ce phénomène. Ainsi, si cette recherche était reconduite par quelqu'un de l'externe, elle ne donnerait probablement pas les mêmes résultats. Déjà parce que l'entreprise aurait avancé dans le temps et ne vit plus les mêmes problématiques maintenant qu'avant la mise en place du dispositif. Ensuite parce que le codage que j'ai réalisé est personnel, qui me semblait le plus juste, mais qui ne peut s'apparenter à l'idéal visé dans une recherche positiviste « du meilleur codage ». Des choix ont été effectués lors du codage, ceux-ci sont présentés de manière transparente au lecteur qui pourra juger de leurs pertinences. Une autre personne effectuant cette recherche pourrait avoir une sensibilité différente à certains éléments et mettre en avant un codage qui aurait été mieux adapté selon lui, ce

qui aurait fait ressortir des résultats différents.

d. La position du chercheur

Il s'agit plus ici de réflexivité que d'une limite de la recherche, elle concerne ma position en tant que chercheur, dans le cadre de cette recherche. Lors de la phase d'écriture de la revue de littérature, j'ai assumé une positionner en faveur du ralentissement, ne posant pas la question 'pourquoi faut-il ralentir', mais 'comment peut-on ralentir'. J'ai à ce moment tenu pour acquis qu'il pouvait y avoir de diverses raisons à cela. J'ai dû être vigilante lors de la collecte des données au fait que la réponse à la question 'pourquoi ralentir' n'était pas toujours claire chez les personnes interrogées, ni la même d'une personne à l'autre, et que je n'étais pas là pour leur donner une réponse à cette question. De plus, il était important d'accepter la position différente de la mienne de certains acteurs du terrain et de la retranscrire au mieux comme eux la ressentaient et en laissant le positionnement de ma recherche de côté.

Pour ce qui est de mon évolution personnelle au cours de la recherche, le journal de bord m'a permis d'inscrire mes ressentis et impressions chaque semaine. Cela a formé un repère pour comprendre également ma position en tant que chercheur au sein de l'entreprise et mon influence dans le processus de recherche. J'ai donc pu faire un travail de réflexivité de mon analyse en repassant à travers l'évolution de mes impressions.

Chapitre 3 :

L'entreprise

I. Présentation de l'entreprise

Cette sous-partie vise à présenter l'entreprise afin de cibler dans quel environnement s'inscrit ma recherche. Je suis arrivée à un moment où s'effectuaient de nombreux changements importants. Ces changements ont continué tout au long de ma recherche. Je vais présenter ici l'environnement dans lequel s'inscrit la mise en place du dispositif.

L'entreprise étudiée est une petite *startup* créée en 2014 par trois cofondateurs qui avaient la volonté d'utiliser leurs expériences professionnelles pour aider et accélérer la formation de projets qui leur tenaient à cœur. Ils ont donc commencé en tant qu'accélérateur de projets. Leurs trois premières années d'activité ont été marquées par une croissance continue.

J'ai rencontré l'équipe pour la première fois à la fin de l'été 2017, à un moment où ils faisaient face à leur plus haute demande en trois ans, menant de front une quinzaine de projets. Plusieurs réformes ont eu lieu en 2017. D'abord des changements dans l'activité même de l'entreprise, en passant d'une entreprise d'événementiel à une firme de conseils. Des changements également dans la composition de l'équipe de travail avec de nombreux départs, des arrivées, et une nouvelle organisation du travail. Enfin des changements dans leur méthode de travail, en cherchant à revoir leurs procédés pour y inclure des dimensions sociales et environnementales en cohérences avec leurs valeurs.

II. Évolution du modèle d'affaires

a. L'évolution du modèle

La nature des mandats sur lesquels les employés travaillaient a ainsi changé en trois ans. Dans leurs activités, les employés commencent à travailler plus en tant que conseillers pour aider d'autres entreprises à maximiser leur impact social, que dans la gestion d'événements à ce sujet. Constatant son évolution, l'entreprise se définit comme une firme-conseil à partir du mois de mars 2017. Elle aborde alors ses mandats et ses clients d'une différente manière et voit donc la nécessité de revoir son modèle d'affaires.

Une rencontre de planification stratégique a eu lieu en septembre, un peu avant mon arrivée. C'est à ce moment où ils ont pris le temps de repenser l'organisation du travail et de définir les processus organisationnels de manière plus structurée là où avant il n'y avait rien. Je parlerai plus en détail de cette rencontre stratégique dans la partie sur le dispositif. Celle-ci a également été l'occasion de faire un point sur le positionnement de l'entreprise comme firme de conseil. Ce changement impliquait en effet plusieurs choses importantes pour l'entreprise. La nature de leurs mandats a évolué : ils vendent dorénavant un savoir, une approche à leurs clients, alors que la production d'événements nécessitait plus principalement des compétences de gestion.

En devenant une entreprise de conseil, les principales ressources vendues aux clients sont leur expertise et leurs heures de travail. L'entreprise était à ce moment-là peu organisée pour gérer la production et le contrôle de la qualité de ce savoir. De plus, en agissant à un niveau stratégique pour leurs clients, cela entraînait davantage de responsabilités sur les conseillers.

b. L'entreprise et ses clients

Essayons d'abord de situer l'entreprise dans son environnement. C'est une petite entreprise locale, avec moins d'une dizaine d'employés. Elle vend à ses clients une approche visant à développer, maximiser et accélérer leur impact social et environnemental. C'est ici un service qui n'est pas déterminant pour la survie à court terme du client comme pourrait l'être une firme comptable. Elle se différencie et se positionne dans le marché par une offre de service innovante et véhiculant des valeurs fortes autour d'enjeux actuels. L'entreprise fait appel chez ses clients à leur volonté de construire une société plus durable ou les dimensions sociales sont intégrées dans la création de valeurs des entreprises. Ils leur offrent ainsi la possibilité de se différencier à moyen/long terme et de prendre part au changement social. **Étant innovants, ils ont peu de concurrence directe, mais leur principale difficulté est de se démarquer auprès des clients sur l'importance et l'intérêt de l'innovation sociale, qui n'est ni de la RSE ni du développement durable.**

Concernant ses clients, l'entreprise travaille avec tout type de secteur d'activité, privé et public, petites et grandes organisations, nécessitant de s'adapter aux spécificités de

chacun. L'approche utilisée par les gestionnaires de projet est globalement standardisée, mais le service est totalement sur mesure, pouvant même aller jusqu'à accompagner le client dans la définition de son besoin. L'entreprise a également des projets internes, comme celui d'acquisition d'une certification attestant l'intégration des dimensions sociales et environnementales dans ses pratiques.

c. Les spécificités du secteur du conseil

Face à ce changement d'activité, il était nécessaire pour l'entreprise d'adapter son modèle d'affaires. Il ne s'agit plus de gérer des événements, mais du savoir. Pour comprendre ce que ce changement implique pour l'entreprise, revenons ici sur certaines spécificités du secteur du conseil. Ce secteur fait partie de l'économie du savoir, une branche que l'on peut rattacher au secteur des services, mais qui a la particularité d'être axé sur la production d'activités intellectuelles basées sur l'expertise de ses employés. Si la production de services peut contenir une part de matériel dans sa production et la livraison de celui-ci, cette part est nettement plus faible dans la production de savoir.

À titre d'exemple, lorsque l'entreprise organisait la production d'événements, ce qui était délivré au client était tangible à travers l'événement. Cette tangibilité servait de base à l'évaluation de la qualité du service offert, et on pouvait suivre la construction du service à travers le suivi de l'organisation de l'événement. Dans la production de conseil, ce qui est livré au client n'a pas d'égal tangible. Les livrables et les feuilles de temps sont considérés comme des dispositifs de signalement de l'activité. Les premiers servent de référent de l'apport de l'entreprise-conseil aux clients, les seconds permettent un suivi de la production du savoir. (Bourgoin, 2015) Dans son travail ethnographique sur la création de valeurs dans les entreprises de conseil, Alaric Bourgoin cible la question de la production de valeur comme centrale à l'activité de conseil.

« C'est la 'valeur' ou la 'valeur ajoutée' du service qui préoccupe les professionnels. Comment faire pour créer de la valeur et la délivrer à mon client sous une forme appropriée ? Comment faire pour que ma prestation soit perçue et rémunérée à sa juste valeur ? Quelle est ma valeur ajoutée, en tant que praticien, dans cette situation ? » (Bourgoin, 2015)

Cet auteur cible cinq opérations de mises en valeur : la formulation commerciale du

service, la présentation graphique du diagnostic, le signalement de l'activité, la montée en compétence du consultant, et la production de l'autorité du consultant (Bourgoin, 2015). Le service comme le consultant sont à la base de l'opération de mise en valeur.

Les employés sont donc cruciaux pour l'entreprise. Mais il est également difficile de recruter, former et garder les bons employés qui permettront de développer et de préserver une clientèle (Ejler, Poulfelt, et Czerniawska, 2011). C'est ce qui a amené Jay Lorsch et Thomas Tierney à dire : « The people you pay are more important over the time than the people who pay you » (2002). Pour le maintien de l'entreprise, il est nécessaire de retenir les bons employés, et d'alimenter leur motivation.

« Attracting and retaining the best professionals rarely comes down to remuneration alone. Although every individual is different, this type of employee is likely to be driven by a genuine passion for their work, the tasks they perform, and the clients they work for. » (Ejler, Poulfelt, et Czerniawska, 2011).

L'emploi d'un nouvel employé est une tâche complexe, car cela nécessite une formation aux manières de faire de l'entreprise. Cela peut être long et coûteux, ce qui impacte la flexibilité de la masse salariale : l'entreprise doit s'assurer de la rentabilité d'une nouvelle embauche.

III.L'évolution de la structure

a. Situation de l'entreprise avant le début de l'étude

Nous avons vu précédemment les changements du modèle d'affaires, je vais ici présenter l'ensemble des changements concernant les employés. Lors de mon arrivée, l'équipe était composée de trois employés permanents – gestionnaires de projet – et du président. Le nombre d'employés était cependant temporaire. Avant mon arrivée, l'équipe était bien plus large comme le montre le graphique ci-dessous.

Le président et la gestionnaire des opérations étaient deux des trois cofondateurs – le troisième opérant à titre d'aviseur. La fonction du président a alors plus une position stratégique au développement des affaires alors que celle de la gestionnaire des opérations avait, comme son poste l'indique, un rôle opérationnel.

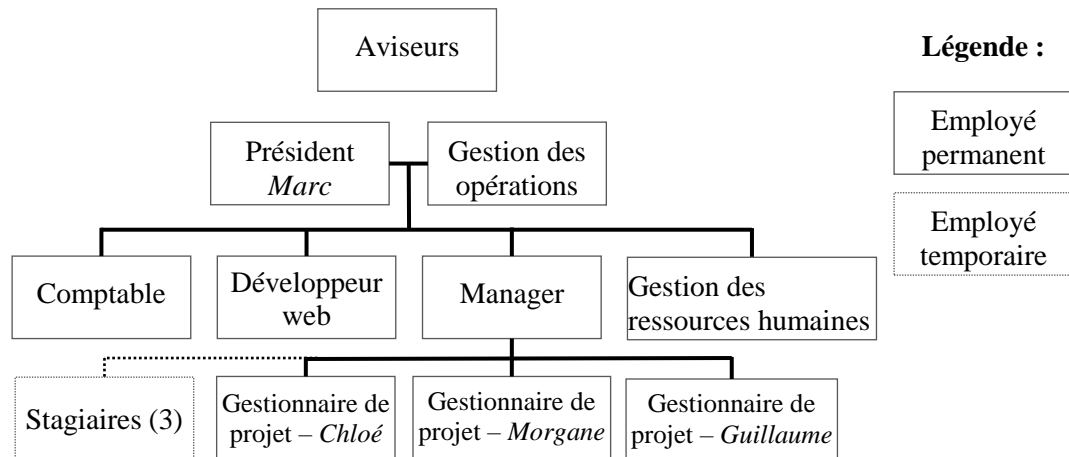


Figure 1 : Organigramme de l'entreprise avant le début de l'étude

b. Évolution de l'entreprise au cours de la recherche

Durant les mois qui ont précédé mon arrivée, l'entreprise a connu le départ de plusieurs employés. En premier lieu, la gestionnaire des opérations a quitté l'entreprise au début de l'été pour des questions de santé. Ensuite, la manager, qui avait repris la gestion des opérations à la suite du départ de la cofondatrice, a également quitté l'entreprise à la fin de l'été. Enfin, plusieurs fonctions de soutiens comme la comptabilité et la gestion des ressources humaines ont commencé à être gérés à l'externe. Le poste de développeur web a disparu à la fin de l'été. De plus, l'entreprise a continué à bénéficier à l'automne de la présence d'employés contractuels qui se joignent à l'équipe seulement quelques heures par semaine pour des plus petits mandats.

Au niveau de l'organisation du travail, les trois gestionnaires de projets ont regroupé leur capacité sous la forme d'une capacité d'équipe, partageant ainsi leurs heures de travail disponible et leur responsabilité sur les projets. Ce point sera abordé plus en détail dans la partie suivante.

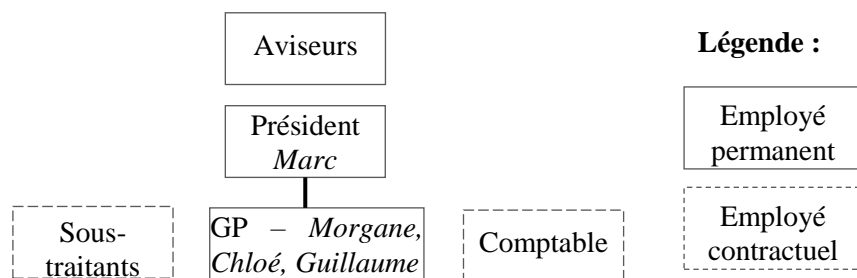


Figure 2 : Organigramme de l'entreprise à l'automne

c. Situation de l'entreprise à la fin de la recherche

Pour ce qui est des arrivées d'employés, l'entreprise a recruté à l'automne une chargée de projet. Cependant celle-ci travaillait sur un projet développé en parallèle des activités-conseils de l'entreprise, et nous avons choisi de séparer sa présentation dans l'organigramme. L'entreprise a également fait appel à la fin de ma période d'observation à une employée à temps partiel qui a repris le poste de manager, sous un angle de conseillère plus que de supérieure.

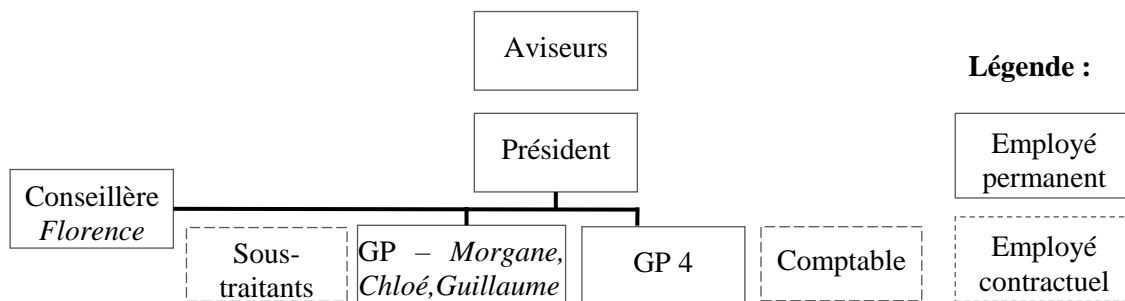


Figure 3 : Organigramme de l'entreprise à la fin de l'étude

À ce propos, on peut noter la présence de travailleurs contractuels qui gravitent autour de l'entreprise. Ils sont importants au modèle d'affaires dans le sens où ce sont principalement eux qui offrent à l'entreprise la flexibilité dont l'entreprise a besoin.

Enfin, il est nécessaire de préciser ici que les gestionnaires de projet ont utilisé plusieurs noms pour se qualifier, notamment : project manager, analyste, et conseiller stratégique. Cette évolution est due aux changements dans l'organigramme et dans l'activité de l'entreprise. Le terme 'gestionnaire de projet' est utilisé tout au long de ce mémoire par souci d'uniformité et de simplicité.

d. Organisation du travail

Je suis donc arrivée dans une entreprise en pleine restructuration, pas seulement au niveau de son modèle d'affaires et de sa masse salariale, mais également au niveau de son management et de ses processus internes.

Depuis septembre 2017, les mandats sont gérés de manière totalement collective par les trois gestionnaires de projet. On peut observer dans les organigrammes présentés précédemment le regroupement des gestionnaires de projets en une seule catégorie.

L'entreprise est passée d'une organisation du travail relativement en silo à une organisation fortement collective. Chacun des chargés de projet est responsable d'un certain nombre de mandats et est un soutien potentiel pour les autres. Ainsi, les employés vont la plupart du temps travailler sur tous les projets, soit comme responsable, soit comme soutien. Les employés sont alors au courant de l'avancement de l'ensemble des mandats de l'entreprise et non principalement ceux dont ils sont responsables.

La coordination des activités et des projets est supervisée par le président. Celui-ci a repris la gestion des opérations et le rôle du manager, une partie des activités comptables, la mise à jour du site internet à la suite des départs d'employés, en plus du développement des affaires qu'il faisait initialement. Cette situation est temporaire à la suite de la vague de départs décrite dans le point précédent et n'a pas vocation à rester ainsi.

IV. L'entreprise et son rapport au temps

Nous venons de positionner l'entreprise dans son environnement et son organisation. Il est maintenant nécessaire de faire un point sur le rapport au temps que cela implique.

En se tournant vers le conseil, l'entreprise vend à ses clients un savoir-faire, une approche qu'ils ont développée dans le but de maximiser l'impact social de leur client. Cependant la principale ressource chargée aux clients est les heures de travail. **Le temps occupe donc une place particulière.**

Les feuilles de temps sont un outil de travail incontournable pour tenter de quantifier et mesurer le travail, pour associer le temps travaillé à des tâches précises. Elles servent de suivi de l'activité et d'outil de signalement de l'activité au client. On peut s'arrêter un instant sur ce que cela implique dans l'entreprise. Alaric Bourgoïn (2015) cible la position des différents auteurs qui se sont intéressés au sujet. D'un côté, des auteurs critiques mettent en lumière la dimension aliénante que peut comporter la feuille de temps, le frein à la créativité et l'appauvrissement de l'activité qui peuvent en découler. De l'autre, il mentionne la « dimension habilitante [de ces] dispositifs » et en tant qu'« instruments actifs de représentation comptable du temps de travail ayant une dimension performative » (Bougoïn, 2015). **Les feuilles de temps sont donc en équilibre fragile entre outil structurant et outil aliénant.**

Le temps est également au cœur des négociations des mandats : lorsqu'un client cherche à réduire le coût d'une mission, il cherche à réduire le nombre d'heures chargées. Il peut y avoir alors un détachement entre le temps réellement nécessaire pour effectuer les livrables demandés et le nombre d'heures chargées. Cet environnement de travail peut facilement favoriser et généraliser les heures supplémentaires non rémunérées, la rémunération étant liée au livrable et non aux heures réellement effectuées. Au cours du premier entretien, le président affirmait qu'il souhaitait éviter pour sa firme-conseil et ses employés des pratiques banalisant le temps supplémentaire et qu'il cherchait « comment on peut être une firme-conseil qui est différente. »

Cette réflexion nous permet de relativiser l'idée selon laquelle une réduction du rythme et du temps de travail peut avoir un impact direct sur les revenus des employés. Le temps chargé au client étant souvent inférieur au temps réellement passé sur une mission : réduire à la fois le rythme et le temps de travail n'a pas pour but de réduire ce qui est chargeable aux clients, mais réduire le travail effectué en heures supplémentaires, non chargées.

Il est également nécessaire de garder en tête la différence entre le rythme et le temps de travail : le rythme de travail porte avec lui des aspects qualitatifs que l'on ne retrouve pas dans le temps de travail. Baisser le rythme de travail des employés d'une entreprise va au-delà de la question du nombre d'heures travaillées, et questionne les conditions et l'environnement du travail.

La mise en place du dispositif étudié se fait donc à un moment de changement pour l'entreprise. Le secteur d'activité est nouveau, et le temps supplémentaire y est généralisé. C'est également un moment où l'entreprise cherche à mettre en place un nouveau cadre de travail visant à assurer une meilleure qualité de vie à ses employés et des rythmes de travail soutenables.

Chapitre 4 :

Le diagnostic

« C'est la première fois aujourd'hui que l'équipe se rencontre pour commencer à fonctionner avec des réunions hebdomadaires, c'est également ma première séance d'observation. L'entreprise est composée de quatre personnes : le président, Marc, et les trois chargés de projet : Chloé, Morgane et Guillaume. Je suis arrivée un peu plus tôt pour discuter de mon projet avec Marc et Guillaume. Ce dernier me demande les informations dont j'ai besoin. Je lui demande l'organigramme de l'entreprise, car j'ai du mal à comprendre leur structure sur leur site internet. Marc rit. Guillaume hésite puis me répond : "il n'y en a pas trop en ce moment, car l'entreprise est en réorganisation actuellement". Il m'explique ensuite ce qui a changé dans les semaines précédant mon arrivée [...] » Journal de bord – 25 septembre – 1^{re} rencontre hebdomadaire

C'est donc dans cette entreprise en changement que j'ai fait mes premiers pas à la fin du mois de septembre 2017. Au cours de mes observations, j'ai pu constater qu'il y avait eu trois périodes majeures : l'été où les rythmes de travail n'étaient plus soutenables, la période de diagnostic du problème entre la fin du mois d'août et le début de celui de septembre, et l'automne – après mon arrivée – où sont mises en place différentes initiatives dans le but d'améliorer le rythme des employés.

I. L'été 2017 : un rythme qui n'est plus soutenable

Les employés ont souvent évoqué, au cours des observations, le rythme vécu à l'été 2017. En discutant avec chacun, deux principales caractéristiques sont ressorties de cette période : une mauvaise gestion de la capacité entraînant des semaines de travail pouvant aller jusqu'à 80 heures, et une forte responsabilité pesant sur les gestionnaires de projet.

a. Une mauvaise gestion de la capacité

On peut à ce niveau identifier deux points importants qui ont mené à une mauvaise gestion de la capacité. Premièrement, personne n'assurait réellement la gestion de la

capacité lors de l'été 2017. Nous l'avons vu dans les organigrammes de la partie précédente, l'entreprise comptait alors dans ses rangs : des stagiaires, une manager et une gestionnaire des opérations. À la suite du départ de cette-dernière, la responsabilité de la planification et de la gestion de la capacité n'était pas claire pour les gestionnaires de projet : ils s'attendaient à ce que cela vienne de leur manager, ce qui n'était pas évident pour elle.

« C'est juste qu'il n'y avait aucune planification qui était faite, puis il y avait une personne [la manager] que c'était dans sa description de tâche de le faire et qui ne le faisait pas. Pourquoi elle ne le faisait pas, je pense qu'il faut aussi réfléchir que ce n'est pas seulement elle. L'organisation est aussi responsable sur à quel point c'était clair pour elle qu'elle devait le faire » Chloé

« Donc elle [la manager] faisait les relations clients, la planification, elle allait à toutes nos rencontres avec nous, et elle nous soutenait, et elle faisait la gestion de l'équipe. Donc c'est comme si nous on était les exécuteurs, on écrit les rapports, on fait tout ça. Puis elle, elle dispatchait la job que nous on faisait. Ça, c'est en théorie, en réalité elle n'était pas capable de faire tout ça parce qu'il y avait beaucoup trop de choses qui se passaient. » Morgane

Ainsi, la gestion de la capacité était historiquement gérée par la gestionnaire des opérations. À la suite de son départ, une partie de ses tâches ont été assumées par la manager en plus de celles qu'elle assumait auparavant. Cela a créé une situation où la capacité de l'entreprise n'était gérée par personne et où l'équipe réalisait que la charge de travail à venir dépassait largement leur capacité à un moment où il était trop tard pour embaucher une nouvelle personne ou décaler certains mandats.

Si la gestion de la capacité a été mal gérée au cours de l'été, c'est également, car l'entreprise est naissante. Bien qu'elle soit en croissance depuis ses débuts, elle n'avait jusque-là pas connu de situation où la charge de travail à faire dépassait largement sa capacité.

« Au début de l'été, on ne regardait pas quand on s'engageait dans un projet ou on commençait quelque chose si on allait avoir la capacité pour le faire parce qu'on n'a jamais eu la situation où c'était vraiment problématique. » Morgane

« Mais cet été c'était vraiment intense parce qu'on a eu deux très gros mandats qui ont été mal organisés pour les faire. Donc on a comme eu des semaines où je travaillais 80h/semaine des choses comme ça. » Chloé

On se retrouve dans une situation où le nombre d'employés diminue en même temps que le nombre de mandats augmente.

« En même temps ça a été une des périodes en deux ans où on a eu le plus de mandats, cet été ; des mandats importants qui sont arrivés. Ça a fait un moment où justement il y a eu de fortes pressions sur les gens en place qui étaient restés, parce que d'une part ils devaient continuer à coacher un peu les nouveaux stagiaires qui rentraient et en même temps livrer le travail, puis en même temps il y a des tâches qui se retrouvaient redistribuées dans l'équipe avec le départ de certaines personnes. Ça fait que le nombre d'heures a augmenté, puis il y avait vraiment beaucoup beaucoup d'heures. » Marc

b. Le poids des responsabilités

La mauvaise gestion de la capacité représente un aspect quantitatif du rythme de travail : pour répondre à leur mandat, les employés ont dû travailler de nombreuses heures supplémentaires tout au long de l'été. À cela s'ajoutent deux aspects qualitatifs sur la nature de leur pression : ils doivent faire face à de fortes responsabilités pour lesquelles ils ne sont pas toujours accompagnés.

« À l'été, on avait des projets qui étaient trop gros, et on n'avait pas une bonne organisation du travail. [...] Donc je prenais des responsabilités pour le travail de quelqu'un d'autre, en termes de charge mentale, parce que je voyais que ça n'arrivait pas nécessairement tout ça. [...] Ça, c'était évidemment une source de stress. » Morgane

La position de la manager est dans ce cas problématique, car son poste n'était pas adapté aux besoins des gestionnaires de projets. Les employés évoquent le besoin d'un mentor pour les guider, pour les conseiller. Cependant la manager n'avait pas d'expérience dans le domaine de l'impact social et ne pouvait pas guider les gestionnaires de projet sous sa responsabilité. À cela s'ajoute le travail en silo des gestionnaires de

projet qui augmentait ce sentiment de solitude au travail.

« Un document était fait, où quelqu'un avançait pendant vraiment longtemps sans qu'on sache c'était quoi le travail, puis là on se rendait compte que ce n'était pas au niveau, que ce n'était pas dans la bonne direction. » Morgane

« Avant ce qui s'est passé avec un mandat c'est qu'on ne se sentait pas capable, et le fait qu'on n'avait pas de coach, ou de soutien externe faisait qu'on passait beaucoup de temps dans cette pièce-là, à réfléchir, faire ça jusque tard le soir. » Guillaume

« Mais cet été, il y en avait beaucoup qui étaient tout seuls sur un dossier, des fois les mêmes personnes. » Marc

« “Est-ce que c'est moi qui dois avoir la responsabilité pour qu'on réussisse ce projet-là ou ce n'est pas plutôt une responsabilité qui revient à l'entreprise, mais il va falloir que je le prenne quand même pour moi cette responsabilité-là qu'on ait un succès”. Donc cette charge mentale là était difficile parce qu'il fallait beaucoup que je m'arrange chez moi. » Morgane

Ainsi il ne s'agit pas seulement d'une forte responsabilité, mais aussi d'un sentiment de solitude face à cette responsabilité. Il s'agit pour tous les chargés de projet de leur premier emploi et le manque de feedback de la part de leur manager crée chez eux un climat de stress et d'incertitude qui alourdit leur rythme de travail.

II. Fin de l'été : un moment d'arrêt et de réflexion

a. La prise de conscience individuelle et collective

La prise de conscience, individuelle comme collective, s'est faite à la suite d'une accumulation de différents facteurs. Chaque employé a ciblé de manière différente le moment et l'élément qui a entraîné la nécessité de revoir leur rythme de travail. Il y a d'abord eu des déclics individuels comme des remarques de proches concernant la place que leur travail avait prise et le fait que ce n'était pas normal.

Pour le président, c'est à ce moment qu'il se rapproche de la réalité des gestionnaires de projets. Il était jusque-là beaucoup moins présent dans l'entreprise, étant chargé du développement d'affaires. Il se rapproche à la suite des nombreux départs d'employés

ayant eu lieu à la fin de l'été, il constate l'état de la situation.

« Fait que moi c'est un peu à ce moment-là où je suis en train de reprendre le lead des opérations, puis de constater qu'il y avait quand même beaucoup d'heures que chacun faisait chaque semaine. » Marc

De manière collective, c'est à la fin du mois d'août que les employés s'assoient ensemble pour effectuer un diagnostic du problème et discuter des solutions. Plusieurs éléments ont entraîné la nécessité collective de revoir leurs pratiques de gestion. Ils ont notamment été sur le point ne pas être en mesure de remettre les livrables dus aux clients.

« Dans le fond ce n'est pas une prise de conscience qui était liée seulement aux heures, mais à l'organisation du travail en général. Puis, les deux mandats... on aurait pu l'échapper. Ça, ça a été un gros wake up call. » Chloé

« Ce n'est pas grave si c'est juste une semaine parmi d'autres et que c'est juste une vague, on n'est vraiment pas contre ça. Mais que ça soit étendu vraiment, puis qu'on n'ait pas vraiment réussi à rediriger le tir, là on s'est assis puis Marc a dit que c'était vraiment son objectif. » Guillaume

Le dépassement d'heures n'était pas juste un « rush », il est devenu un élément nécessaire à l'entreprise pour être en mesure de terminer ses livrables, il s'est établi de manière structurelle.

« On a quand même une approche qui est cool je trouve, mais souvent, comme on commence, on n'ose pas charger au vrai prix notre service. Ou en tout cas les vraies heures, le taux horaire je pense qu'il est bon, c'est juste que souvent on a tendance à sous-estimer nos heures pour pouvoir avoir des mandats. Ça fait partie de notre plan d'affaires, mais ça n'est pas vraiment durable. » Guillaume

b. La certification et la planification stratégique : deux moments de réflexion

C'est au cours de deux occasions que cette réflexion sur l'entreprise, son organisation, et son avenir s'est faite : la planification stratégique au début du mois de septembre, et le processus d'obtention d'une certification. Il s'agit d'une certification attestant l'intégration des dimensions sociales et environnementales dans les pratiques de

l'entreprise ainsi que ses indicateurs de performance. Nous ne pouvons pas donner le nom pour raisons de confidentialité. Ces deux événements ont été l'occasion de questionnements sur les pratiques de gestion et sur la manière de rendre les rythmes de travail plus soutenable.

« La planification stratégique, et peut-être la certification, qui nous a fait réfléchir sur le modèle d'entreprise qu'on voulait créer » Guillaume

« On a fait une planification stratégique au début qui était plus un retour sur l'été, puis ce qu'on voulait faire comme changement début septembre. » Marc

« Selon toi, qu'est-ce qui a fait changer ce rythme-là ? » — « Je te dirai deux choses. Un : la réalisation de la situation dans laquelle on était, on s'est assis en équipe et on en a parlé. Un peu le "awareness", on en a parlé à voix haute et on a décidé que ça ne se passerait plus comme ça. [...] » Morgane

La question se pose : comment empêcher que le dépassement d'heures soit un élément structurel de l'entreprise lui permettant de continuer à dégager du profit ? C'est-à-dire éviter qu'il soit un élément à part entière du modèle d'affaires. Au-delà de l'aspect quantitatif des heures, quels sont les facteurs qui entraînent ce dépassement systématique des heures prévues ? Comment agir sur ces facteurs pour dégager une réelle marge de manœuvre pour les employés quant à leur rythme de travail ?

« On s'est dit OK bon, il faut qu'on réduise le rythme d'une part pour garder tout le monde puis que ça soit agréable au travail. [...] en même temps depuis le mois de mars on était en train de statuer qu'on était vraiment une firme-conseil et donc d'être plus sur un modèle d'affaire propre à une firme-conseil. En même temps, on ne veut pas être ce type de firme-conseil là qui fait travailler les gens 70 heures semaine, puis au fond le modèle d'affaires il fait de l'argent parce qu'on paye les gens 40 heures puis ils en font 70. » Marc

c. Différents chantiers

L'ensemble des éléments énoncés dans les points précédents forme une prise de conscience à la fois personnelle et collective du problème. À la suite de cette période de

réflexion, les enjeux identifiés sont alors multiples. Quand ils évoquent ce qui en est ressorti, chacun a soulevé les points concernant ce qu'ils trouvaient personnellement problématique. On peut distinguer quatre chantiers évoqués lors des entretiens. Le premier chantier portait sur la **diminution de la charge de travail**.

« Essentiellement quand on s'est rencontré au début, après la planification stratégique en septembre, l'impression de ce qui est ressorti c'est : trop de choses en même temps, "il y a en a trop, je suis à 65, 70 heures, ça n'a pas de sens, je n'y arriverai pas, je ne vais pas tenir le rythme tout l'automne", le input est trop grand. » Marc

Concernant les mesures, c'est à ce moment que l'entreprise a fixé comme objectif de ne pas dépasser 40 heures de travail par semaine.

« C'est un objectif avoué, puis sur lequel on doit mesurer notre performance... de vraiment rester à 40 heures. » Guillaume

Le second, sur la **recherche d'une meilleure gestion de la capacité**. La volonté était de mieux planifier les projets, élargir l'horizon temporel, et assurer une flexibilité de la capacité grâce à des employés contractuels.

« La première [priorité] c'était la planification de la capacité sur 3 mois : on devait toujours avoir une planification à moyen terme des projets, du nombre d'heures de chacun d'entre nous. Pour pouvoir se séparer les projets en conséquence. Donc la planification de la capacité sur trois mois. [...] [Ensuite,] c'était d'avoir une banque de personnes qu'on pouvait appeler et dire "je te donne un projet, go tu fais ça", qui est capable de travailler le soir quand nous on se rencontre. Parce qu'on s'est dit qu'on a besoin d'avoir quelqu'un à appeler pour nous aider de façon ponctuelle. » Morgane

Le troisième point, a été de **revoir l'intégralité de leur processus de mandat**. Plus qu'un chantier, c'est à ce moment-là qu'ils ont intégré de manière formelle les différentes étapes essentielles de leurs projets.

« C'est là où on s'est dit : gardons ça [une équipe de petite taille "généralistes, jeunes et se spécialisant sur une approche et non sur une

*expertise”], mais entourons-nous d’expert, de Florence [conseillère à temps partiel arrivée à la fin de l’automne], etc. Au lieu d’avoir une structure hiérarchique, ça serait un petit peu un ‘core’ de gestionnaires de projets qui prennent plus de responsabilités, et qui s’entourent d’aviseurs, d’experts, etc. »
Guillaume*

« [...] Avoir vraiment du coaching en relation client, en communication, etc. Parce qu’on va prendre la responsabilité que la manager avait avant. Donc la responsabilité de négocier avec le client, de présenter avec le client. » Morgane

Enfin le dernier chantier porte sur la **révision des rôles dans l’entreprise** et la collectivisation de la responsabilité individuelle qui pèse sur les gestionnaires de projets. C’est à partir de ce moment que les employés ont commencé à travailler en équipe sur les projets.

« Moi j’avais vraiment besoin de ce moment-là plus pour des questions de cultures et d’équipe. J’étais dans un moment où j’étais vraiment déprimée par rapport à ma job. Je ne sentais pas ce ‘ownership’ d’équipe, puis ce “I’ve got your back, You’ve got my back” ne se sentait pas. Puis j’en avais besoin, ça me rendait extrêmement genre triste de ne pas l’avoir. » Chloé.

« [Ce qui ressortait c’est du discours des employés était :] “Je me retrouve seul à avoir un projet sur les épaules et cette responsabilité est vraiment trop grande et elle n’est pas partagée”, “J’ai l’impression que tout le monde est pris dans ses affaires, puis moi je me retrouve toute seule, fait que si ça plante, c’est moi la seule responsable” : pas de travail d’équipe, pas de collégialité sur l’enjeu, c’est ça qui est difficile. [...] En plus de ce sentiment d’isolement, il y a “se retrouver isolé avec une grosse charge de travail”. » Marc

Ce sont globalement ces chantiers qui ont été discutés lors du processus de certification et de la planification stratégique, ce qui m’a été rapporté par les employés au cours d’entretiens. Ces différents enjeux ont orienté la mise en place de certains des éléments du dispositif. Le dispositif a été complété par la suite avec l’ajout d’autres éléments ne découlant pas nécessairement de ces chantiers.

Chapitre 5 :

La mise en place du dispositif

I. Rappels importants

Répétons-le, un dispositif est la relation entre plusieurs éléments hétérogènes ayant la capacité d'influencer les actions des individus (Foucault, 1977). À l'automne 2018, l'entreprise met en place un dispositif dans le but d'améliorer le rythme de travail de ses employés. L'été 2017 a été une période éprouvante pour l'ensemble des employés de l'entreprise, ce qui a mené à une période de diagnostic détaillé dans le chapitre précédent et à la mise en place de plusieurs initiatives lors des mois à partir du mois de septembre visant à apaiser le rythme de travail des employés dans l'entreprise. Nous avons proposé dans la revue de littérature la définition de Michel Foucault énonçant une liste d'éléments pouvant former un dispositif. Cette liste nous a inspirés pour comprendre la diversité des éléments composant un dispositif. Cependant, ce que nous proposons dans cette partie représente le dispositif formé dans l'entreprise à travers des éléments que nous avons ciblés comme pertinent et adapté au cas étudié. Ainsi au début de mon étude, deux éléments m'étaient présentés par l'entreprise comme nouveaux dans leur organisation : un logiciel de gestion de projet et des réunions hebdomadaires tous les lundis matin. Au fur et à mesure des réunions le dispositif m'est apparu non pas comme un simple couple réunion/outil de gestion du temps que j'avais initialement choisi d'observer, mais comme un ensemble plus large et plus complexe de nouveaux éléments. Les discussions lors des réunions et les entrevues m'ont permis d'approfondir ces différents éléments composant ce dispositif et leurs rôles dans un projet de ralentissement des rythmes de travail.

Il me semble important avant de présenter les données concernant le dispositif de rappeler un point : la mise en place du dispositif qui va être présenté n'est cependant pas un processus formel dans l'entreprise. Le terme « dispositif » n'est ni employé par l'entreprise ni par les employés. Il représente principalement l'angle d'approche que j'ai employé pour étudier la mise en place d'éléments visant à répondre à une situation d'urgence : « le rythme de travail n'est plus soutenable ».

« On est passé d'un mode où "il y a un problème, on l'ignore" à "il y a un

problème, on met des solutions, à court terme on éteint des feux, on essaye de réfléchir de mettre des mécanismes en place à moyen long terme pour répondre à ça” » Marc

Dans les parties suivantes, nous allons présenter les différents éléments du dispositif mis en place dans l’objectif de ralentir les rythmes de travail des employés de l’entreprise.

II. Éléments sociomatériels : créer des occasions d’interagir

a. Un contour de la sociomatérialité

Lorsque nous avons présenté ce qui constitue un dispositif, la définition apportée par Michel Foucault (1977) ne présentait que les éléments architecturaux comme éléments matériels. Cependant nous avons présenté également l’utilisation historique du mot ‘dispositif’ dans un contexte militaire. Le dispositif représente alors les moyens et mesures utilisés pour arriver à une fin (Raffnsøe, 2008 ; Agamben, 2014). L’importance des éléments matériels apparaît plus clairement. Selon François-Xavier de Vaujany et Nathalie Mitev (2015), la sociomatérialité représente un ensemble d’approches selon lequel on ne peut dissocier l’analyse sociale et matérielle d’une organisation. Pour Wanda Orlikowski (2007), la matérialité fait partie intégrante de l’organisation quotidienne d’une entreprise. Le social et le matériel ne peuvent être dissociés dans le sens où « il n’y a pas de social qui ne soit pas aussi matériel ni de matériel qui ne soit pas aussi social ». Selon elle, « cette sociomatérialité est constitutive, façonnant les contours et les possibilités de l’organisation quotidienne » (Orlikowski, 2007).

On peut aussi se demander où est cette matérialité dans un secteur économique comme celui du savoir où la production apparaît comme dématérialisée autant dans ses méthodes de production que dans ce qui est produit. Nous avons ciblé d’une part la mobilisation de l’espace pour créer des moments d’interaction. D’autre part, les outils informatiques mobilisés par l’entreprise. Si l’outil n’est plus matériel, il n’en reste pas moins un outil sur lequel s’appuie l’organisation au cours de son processus de production.

Nous décrivons ces éléments sociomatériels en deux parties séparées pour discuter en profondeur les éléments spatio-temporels puis les outils. Le but est de les présenter, sachant que ces éléments réapparaissent dans la plupart des parties suivantes. On verra ces éléments matériels à travers leur fonction dans l'entreprise, mais surtout tels qu'ils sont investis socialement par les gestionnaires de projet et le président.

b. Éléments spatio-temporels : réunir les corps dans un même espace-temps

Les éléments spatio-temporels représentent donc les lieux et les temps qui ont été mobilisés dans le dispositif, la création de moments ensemble augmentant les occasions d'interagir. Ils sont des moyens de soutenir l'interdépendance et la cohésion de l'organisation en tant qu'ensemble d'individus agissant dans un but commun.

En effet, nous faisons face ici à une tendance actuelle au travail : l'abolition des frontières de l'espace et du temps réservés au travail (Devos et Taskin, 2005). L'entreprise étudiée travaille dans un espace de *coworking*, leur lieu de travail est partagé avec d'autres entreprises, les employés ont la possibilité de travailler de chez eux de même qu'ils sont libres de leurs horaires de travail. On pourrait voir les éléments spatio-temporels comme la refonte d'un cadre concernant l'espace et le temps du travail, cependant ce qui nous intéresse ici concerne les éléments spatio-temporels comme véhicule d'occasions d'interaction. On voit alors plus cet élément sous l'angle d'un médium que celui d'un cadre.

Ce qui émerge dans la mise en place du dispositif, c'est la volonté de fonctionner en collectif – ce que nous verrons également par la suite dans les éléments structurels et linguistiques. Ici, les éléments spatio-temporels ont un rôle rassembleur. Ce n'est donc pas seulement la création d'occasions d'interaction, mais surtout le fait que les employés aient investi ces occasions. Cette partie se concentre sur les types d'interactions et ce qui émane de ces éléments spatio-temporels. Il y a d'un côté ce qui rapproche **le président et les gestionnaires de projet**, et de l'autre, ce qui rapproche **les gestionnaires de projet entre eux**. Certains de ces éléments sont informels comme **l'augmentation de la fréquentation des locaux par le président**. D'autres ont été formalisés, comme la création de **réunions hebdomadaires** et **l'augmentation des temps passés ensemble** par les employés sur les mandats.

c. Augmentation de la présence du président dans les locaux de l'entreprise

Le premier élément est informel. À la suite de la planification stratégique et du départ de la manager, le président se rapproche de l'équipe de gestionnaires de projet et fréquente plus souvent les locaux de l'entreprise.

« Ça aussi ça a fait une différence, ça change un peu la dynamique. Marc, je lui ai dit cet été, on ne le voyait jamais. Il était comme 'gone', pendant vraiment longtemps. Là maintenant on le voit souvent, on travaille de plus près avec lui, il y a cette proximité aussi » Chloé

L'augmentation de sa présence ouvre à la possibilité pour les employés de lui exprimer leurs situations, doutes, craintes, avis, etc. De même cela lui permet de mieux comprendre la réalité de travail des employés et celle des pratiques de l'entreprise. Dans le cadre de la mise en place du dispositif, cette présence lui permet de prendre le pouls de l'entreprise face aux changements. Elle forme également un élément réflexif dans la mesure où elle permet de sensibiliser le président aux effets du dispositif et à ses modifications potentielles.

d. Création d'une rencontre hebdomadaire tous les lundis matin

Les réunions hebdomadaires forment un espace de discussion entre les gestionnaires de projets et le président, et avec la conseillère par la suite. Ces réunions ont lieu tous les lundis matin avec l'ensemble de l'équipe. C'est un moment où toute l'équipe se réunit dans le but de lancer la semaine à venir.

« Historiquement c'est ce que j'ai fait dans les entreprises, ça a toujours bien fonctionné ces rencontres du lundi matin. Après ça, des follow up pendant la semaine. Ça permet de partir tout le monde du bon pied, c'est vraiment pour ça que ça a été mis, juste pour partir sur une nouvelle base comme telle. » Marc

Les réunions ont eu lieu dans différentes salles de l'espace de *coworking* où se trouve l'entreprise. Ces réunions se veulent un moment convivial, et durant les premières semaines, il y avait de quoi déjeuner sur la table, par la suite les réunions ont été décalées un peu plus tard. Dans le cadre des observations, j'ai assisté à chacune des réunions entre le 25 septembre et le 4 décembre. J'étais généralement assise à un bout de la table, et j'ai

eu l'occasion de constater que, quelle que soit la salle, cela n'a jamais été le cas du président. S'il n'était jamais assis en bout de table, c'est lui qui occupait la majorité du temps de parole. [Journal de bord] Au début de l'étude, la réunion prenait appui sur l'outil de gestion des opérations. Elles servaient à repasser sur la semaine précédente des employés, ainsi que la semaine prévue ; voir les écarts entre les prévisions et la réalité de la semaine passée ; rendre compte des documents à livrer aux clients pour la semaine en cours ; et de chercher comment alléger la semaine des personnes qui sont surchargées.

Aucune réunion ne s'est déroulée selon le même format, cependant il y a eu au fil des semaines certains changements majeurs dans son contenu. À la suite de l'intégration du logiciel de gestion par les employés s'est rajouté le tableau de bord que nous présenterons dans la partie suivante. Les réunions étaient dirigées par le président qui gérait l'ordre du jour et les prises de paroles – les employés restant tout de même libres d'intervenir à tout moment. Après 9 semaines d'observation, l'organisation des réunions a changé. Les horaires étaient revus la veille par le président qui envoyait par courriel ses commentaires à chacun, et le tableau de bord est devenu l'élément central des discussions et celui-ci était présenté par un des gestionnaires de projet.

« Ce n'est pas le changement qui est nécessairement conscient. Au début il y avait vraiment besoin de s'assurer que tout le monde respectait bien son '40 heures' par semaine. On a plus fait un suivi de chacun individuellement pour s'assurer qu'il restait dans son '40 heures', question de développer un peu plus une habitude. Puis après on a mis un peu moins l'accent là-dessus pour développer un peu plus les dossiers. » Marc

« Donc on a essayé de suivre plus avec rigueur, au départ on est parti sur le 40h/semaine puis qu'il n'y ait pas plus que 40 heures qui soit prévu dans la charge de travail. Donc ça, c'était au début quand ça allait plutôt mal. Donc là on suivait ça. Là maintenant, ce qu'on regarde plus c'est le respect des heures facturables, le respect des heures, des projets. [...] Parce que c'est la préoccupation du moment que les rencontres du lundi on était axée sur les besoins de l'entreprise à ce moment-là » Morgane

Ce changement dans la forme des réunions n'a cependant pas plu à certains chargés de

projets qui ont demandé peu après mon départ à revenir à l'ancien modèle de réunion.

« Pendant un moment je trouvais ça bien quand on regardait le logiciel et le workload de chacun j'étais comme : ok il y a vraiment un souci que tout le monde travaille 40 heures et que ça soit équilibré. Mais là on regarde genre un truc général, si on dépasse des heures sur des mandats. [...] Je ne comprends pas pourquoi on a changé la formule. Ensuite je ne trouve pas ça pertinent, des discussions sur les mandats quand les personnes principalement concernées ne sont pas là. » Chloé

Dans sa globalité les réunions ont été un moment pour le président de prendre le pouls de son équipe, de voir comprendre l'avancement des projets et discuter des problèmes qui en découlent.

« C'est comme si c'était genre une présentation orale de tous les chargés de projets au président tous les lundis matin. » Morgane

« Je sais que la réunion peut avoir l'air longue pour vous, mais c'est important, ça vous permet de savoir où on en est. » Marc – Journal de bord – 16 octobre – 4^e rencontre hebdomadaire

Comme nous le verrons dans les éléments réflexifs, ces réunions forment également pour les employés un moment où ils peuvent débattre de ce qui les préoccupe, où ils peuvent discuter des problèmes liés à leurs mandats, bien que ce ne soit pas l'endroit où ces problèmes sont réglés.

e. Augmentation pour les gestionnaires de projet des moments passés ensemble

À partir de l'automne, l'entreprise revoit les rôles et responsabilités des différents employés, ainsi que la forme des mandats. D'un côté les gestionnaires de projet travaillent de manière commune, de l'autre des temps sont prévus dans les mandats pour ces moments de groupe. Ces moments permettent aux employés de se rapprocher, de développer de la solidarité entre eux. Les employés ont donc des moments prévus pour travailler ensemble sur les projets et mobiliser sur leurs mandats l'intelligence du groupe.

L'augmentation des temps passés ensemble par les employés ne concerne pas uniquement les temps de travail, mais également les temps non travaillés, comme les

repas ensemble ou les pauses. Marc demande, par exemple, aux employés d’essayer de prendre leurs pauses ensemble.

« J’ai remarqué que quand on est assis pour travailler c’est là que les gens viennent pour nous jaser facilement. Je préfère qu’on se prenne des pauses ensemble, ça sera plus efficace et plus agréable. Donnez-vous le même beat comme faire un débrief en fin de journée vers 4h, faites vos pauses ensemble et vos temps de travail ensemble. Sinon on n’avance pas, on prend du temps à recommencer à travailler et on ne prend même pas nos pauses ensemble. » Marc – Journal de bord – semaine 4 – 16 octobre

<u>Augmentation de la présence de Marc dans les locaux et sur le terrain</u>	Éléments sociomatériels : Créer des occasions d’interagir
<u>Création d’une rencontre hebdomadaire tous les lundis matin</u> <ul style="list-style-type: none"> • Les réunions hebdomadaires comme moment de mise à jour pour tout le monde • Les réunions hebdomadaires comme un moyen de contrôler les écarts d’heures (sur le logiciel puis sur le tableau de bord) • Les réunions hebdomadaires comme un espace et un moment de discussion entre les employés et le président (puis la conseillère) 	
<u>Augmentation pour les gestionnaires de projet des moments passés ensemble</u> <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les temps ensemble sur les mandats • Prendre leurs pauses ensemble 	

III. Éléments sociomatériels : implanter de nouveaux outils

a. Qu’est-ce qu’un outil

Les éléments sociomatériels du dispositif représentent ici les nouveaux supports autour desquels s’organisent l’activité des employés de l’entreprise et du président, le sens et la place qui leur sont donnés. Il est nécessaire de les séparer en deux catégories les outils que nous allons présenter.

En premier, le logiciel de gestion et le tableau de bord sont présentés comme un support de l’activité. Lors de la présentation de l’entreprise, nous avons mentionné la place des feuilles de temps dans une entreprise de conseil. C’est un outil nécessaire permettant de matérialiser, quantifier et attribuer à des tâches le travail du consultant. La production de savoir est en soi une activité qui peut sembler immatérielle. Les extraits de l’entreprise sont matérialisés pour le client à travers la production de livrables. La

matérialisation des processus de production de ce savoir passe entre autres par la construction de feuilles de temps. Celles-ci permettent de présenter, de manière tangible, un suivi de l'allocation des temps à la production de valeur pour le client (Bourgoin, 2015). Le changement dans l'utilisation des feuilles de temps dans l'entreprise a été une grosse étape, sujette à de nombreux débats. Nous allons voir dans les deux sous-parties suivantes les deux types de feuilles de temps de l'entreprise, le logiciel de gestion de projet et le tableau de bord. Nous présenterons ce qu'ils modifient dans les pratiques des employés, leurs rôles structurants, mais aussi contraignant les pratiques, et les questionnements que cela soulève chez les employés.

Nous verrons ensuite rapidement les sondages de satisfaction. Ils ont dans l'entreprise un rôle principalement réflexif. Les éléments de réflexivité seront détaillés plus en détails en dernière partie, nous nous concentrons ici à expliquer leur place en tant qu'outils matériels.

b. Logiciel de gestion de projet

Le premier outil à présenter ici, celui sur lequel j'étais censée initialement me concentrer, est **le logiciel de gestion de projet** implanté dans l'entreprise à la fin du mois de septembre. Celui-ci sert non seulement à visualiser l'ensemble des projets de l'entreprise, mais est également un support pour les employés afin d'enregistrer leurs heures de travail concernant les différents mandats internes et externes. Le logiciel a été choisi par l'un des chargés de projet ainsi que la manager à la fin de l'été. Il a commencé à être utilisé dans l'entreprise le jour de ma première observation. Le délai laissé aux employés pour migrer sur ce nouveau logiciel et l'utiliser complètement était de deux semaines. Cela en a finalement pris cinq. Ces semaines ont servi à cerner l'utilisation du logiciel et se mettre d'accord sur certaines normes communes. À travers ce logiciel, l'entreprise souhaitait collecter des données concernant les horaires, dans le but d'une meilleure organisation future.

« [Ça permet] aussi de créer de la donnée sur les tâches précises, on va pouvoir savoir à peu près combien de temps en moyenne on passe sur de la consultation, combien de temps on passe sur l'évaluation d'impact. » Guillaume

Au sein de l'entreprise, cet outil à plusieurs fonctions. **Mesurer les heures réalisées**

en est une, **le contrôle des heures réalisées par rapport aux heures prévues** en est une seconde. Le logiciel permet également **de contrôler la capacité de l'entreprise**. Cela a servi de base durant les premières réunions hebdomadaires pour s'assurer que les employés n'aient pas des prévisions dépassant 40 heures par semaines. Enfin ce suivi des heures devait permettre de comparer l'écart entre les heures prévues et les heures réalisées, pour essayer de comprendre ce qui entraînait le dépassement d'heure.

« En gros je compile l'information entre calendriers et ce que je sais que je dois faire, dans le logiciel pour que ça fasse une version à jour. Et là je regarde si je suis à 60, si je suis à 40. Si je suis à 60 h, je repasse les tâches et je me demande si je peux le faire en moins de temps pour la même qualité, soit je dois repousser à la semaine d'après. [...] Puis je laisse de la place, si je ne sais pas trop, je laisse de la place pour que lundi on puisse en discuter. » Guillaume

Concernant le contrôle de la capacité, il vise de manière plus large à évaluer la capacité totale de l'entreprise.

« Mais, au-delà de "semaine par semaine" comme on pouvait faire avant, ça nous aide à savoir est-ce qu'on a la capacité d'ajouter un nouveau mandat, ou est-ce qu'il faudrait qu'on embauche quelqu'un » Guillaume

Enfin, il fallait un moyen de **soutenir la coordination entre les gestionnaires de projets** travaillant désormais en commun. Le logiciel aide l'équipe à s'organiser et se coordonner. En effet, c'est l'endroit où sont formalisées la « structure type » des mandats discutés lors de la planification stratégique, ainsi que les rencontres d'alignement et de contrôle de la qualité. **Il aide les employés à se structurer par rapport à leurs collègues et à l'avancement de leurs mandats.**

« Pour moi, le logiciel c'est intéressant de savoir... parce que ça devient comme une carte, un 'road map' de : j'ai fini cette phase-là, cette phase-là, cette phase-là, ce document-là, cette présentation-là à tel moment. » Morgane

« Au moins le fait d'avoir un truc qui centralise ce que tu as à faire, c'est cool parce qu'au moins tu n'oublies pas, ça libère de la charge mentale. Avant il fallait tout penser, c'est un truc qui se rajoute. » Guillaume

« En ce moment ça m'aide à me structurer. J'ai l'impression que j'arrive le lundi puis que c'est un peu plus clair ce que je vais faire. Ça me force à faire ce planning-là, en mode : OK combien d'heures j'ai faites dans ma semaine. » Chloé

« Ça permet de se booker, tout le monde est booké sur une rencontre d'alignement, telle date 6 mois à l'avance. Pour les post-mortem aussi qui permet de faire un retour, etc. » Guillaume

« On a mis des moments clés du projet pour des rencontres, on a formalisé certaines manières de travailler, qui maintenant sont sur le logiciel. » Morgane

Les mandats sont sous la responsabilité commune des gestionnaires de projet. Le logiciel rend ainsi visibles les planifications de chacun et les livrables importants, il est un soutien pour conduire les projets collectivement.

Le logiciel a suscité des critiques de la part des employés. Dans un premier temps parce qu'il a tendance à faire perdre du temps pour en gagner, les gestionnaires de projet ne prennent donc pas toujours le temps de le remplir.

« Je ne suis vraiment pas une fan des outils de productivité, parce que je trouve que je perds du temps » Chloé

« Je ne suis vraiment pas bonne avec ça. Je ne trouve pas ça très intuitif. Je ne pense pas vraiment en termes d'heures de travail, donc tout l'aspect du logiciel qui est pour mettre les heures, mesurer à l'avance, logger ton temps, moi je ne fonctionne pas comme ça, je ne pense pas comme ça, ce n'est pas un réflexe. » Morgane

Il est également critiqué, car il présente de manière purement quantitative des informations qui pourraient être étudiées de manière qualitative.

« Puis pour ça le logiciel n'est pas extraordinaire, parce qu'il me demande de planifier des heures, puis après ça de m'évaluer en termes de "où j'ai dépassé mon temps", sans m'évaluer sur est-ce que j'ai bien fait le travail, est-ce que la qualité était là. Ou, "pourquoi est-ce que j'ai dépassé mon temps ?" ba parce qu'on a changé en cours de route de concept, ou parce qu'il y avait des choses en cours de route à clarifier. » Morgane

« Puis des choses comme traquer les heures, il y a moyen que ça devienne stressant, etc. donc il y a quand même pleins de risques pour que ça dérape, donc nous [...] on est très gardien de là où on va [...]. » Guillaume

De plus, le logiciel rappelle la logique commerciale existant entre les employés et les clients : au-delà de la mission de l'entreprise, le client paye à l'heure, là où l'employé travaille en termes de qualité. Ce décalage se ressent fortement au niveau de l'utilisation du logiciel.

« Parce que je veux faire une vraiment bonne qualité, puis ce n'est pas toujours nécessaire, c'est toujours plus de travail que le client veut payer tu comprends ? Donc moi je pense en termes de "comment je fais une bonne job pour ce travail-là ?" plutôt qu'en termes d'heures. » Morgane

La sous-utilisation du logiciel, en plus du fait qu'il ne soit pas instinctif de rentrer ses heures dans le logiciel, fait en sorte que la comparaison entre ce qui est prévu et ce qui est réellement réalisé est difficilement faisable.

« Il y a une espèce de grand paradoxe là-dedans, c'est que tout le monde veut de la prévisibilité sur les 3 prochains mois, mais les gens ne remplissent pas leur workload et leur estimation des tâches pour la semaine d'après. » Marc

En conclusion, le logiciel de gestion de projet était initialement implanté dans le but de comprendre les sources de dépassement d'heures, de soutenir la gestion de la capacité et d'être un outil de coordination. L'utilisation partielle qu'en ont fait les employés ne lui a pas permis de remplir son rôle, et démontre surtout les différences d'opinion qu'ils ont envers l'outil.

c. [Le tableau de bord](#)

Comme nous l'avions mentionné, lors de la 5^e semaine d'observation, un tableau de bord a été présenté. Le document collecte les heures réalisées sur chaque mandat, suivant les informations que les employés ont entrées dans le logiciel de gestion de projet. Il était donc nécessaire pour le mettre en place que les employés soient familiarisés avec ce dernier. **C'est un outil utilisé par l'équipe pour contrôler les écarts entre les heures signées et les heures réalisées sur chaque mandat.** Il présentait : les heures prévues

dans le contrat, les heures déjà réalisées, les heures restantes estimées, et les écarts entre les heures signées et réalisées. La finalité du tableau était de visualiser s'ils étaient en retard ou non dans leur projet.

« Donc on était rendu à un stade où il y a assez de données pour que personne ne perde la face si je présente feuille par feuille. [...] C'est pour ça que c'était rendu le bon temps pour le faire. Je pensais qu'on y arriverait fin septembre début octobre. On y est arrivé à mi-octobre. Mais c'était ça l'idée, c'était de se rendre à ce point-là, où les gens commencent à voir l'avantage de l'application [du logiciel de gestion de projet], puis la formule, puis comment les chiffres doivent balancer entre ce qui est signé, ce qui est estimé et ce qui est effectivement rentré dans le système. Fait que là on arrive à cette étape-là. » Marc

Au fil des semaines, le tableau de bord a également pris plus de place lors des réunions hebdomadaires, pour en devenir le document de référence principal après 8 semaines. En d'autres mots, les réunions hebdomadaires étaient principalement axées dans les 7 premières semaines autour du logiciel de gestion pour voir, employé par employé, comment éviter qu'ils ne dépassent 40 heures par semaines. Après cela les réunions se sont axées autour des projets pour discuter, projet par projet, comment rester dans les heures prévues.

Lorsque ce tableau de bord a été présenté en réunion, il a suscité de nombreuses discussions et beaucoup de questionnements de la part des gestionnaires de projet. D'une part, le document a été créé par le président, sans avertir les gestionnaires de projet.

Morgane demande à Marc à quoi va servir le tableau et pourquoi ils n'ont pas été prévenus. Elle lui demande également ce qu'il compte faire avec ce tableau de bord, et ce que cela lui apporte, en plus de leurs estimations. Marc défend alors l'utilité du tableau : « J'ai besoin de voir si on a la capacité ou pas pour contracter ou non lors d'un nouveau mandat. [...] Ça me donne une vue d'ensemble. » À la suite de la discussion, Marc laisse les gestionnaires de projet arranger celui-ci comme ils le souhaitent du moment que l'information dont il a besoin est clairement visible. [Journal de bord – semaine 5 – 23 octobre]

Les gestionnaires de projet ont donc eu l'occasion de modifier le tableau de bord, ils

ont présenté le nouveau tableau la semaine suivante. Les mandats étaient alors **détaillés par phases** avec les temps estimés de chacune d'entre elles. Le document contient aussi **une nouvelle colonne « contingence »** dans laquelle étaient regroupés les temps des mandats qui ne sont pas liés à des tâches. S'en est suivi un débat sur l'ajout de ces deux points. Le président avait peur qu'en montrant l'information par phase, le retard sur une phase les pousse à rattraper ce temps sur les phases suivantes. Selon lui, « *le rattrapage c'est la porte ouverte à de la mauvaise qualité.* »

Concernant la contingence, le président souhaite qu'elle ne soit pas affichée, car elle n'est pas censée être utilisée. Guillaume demande qu'elle soit retirée des heures totales des mandats s'ils ne doivent pas l'utiliser, autrement cela envoie un message biaisé. Morgane, quant à elle, affirme que la contingence est génératrice de marge de manœuvre. Si elle est retirée du tableau et des mandats, il est nécessaire qu'elle soit remplacée par un autre 'buffer' pour gérer l'incertitude des projets. Morgane demande également qu'il y ait une ligne directrice claire sur l'attitude à avoir lorsque les gestionnaires de projet dépassent les heures prévues sur les mandats. Selon elle, le tableau en lui-même ne suffit pas s'il n'est pas accompagné de mécanismes pour répondre aux informations qu'il fournit. La discussion n'aboutit pas et tourne sur les mêmes arguments, l'équipe n'a pas trouvé de consensus au sujet de la contingence ce jour-là. [Journal de bord – semaine 6 – 30 octobre]

Malgré ce débat, la colonne indiquant la contingence est restée dans le tableau, et les débats sur sa présence ont continué tout au long de l'étude.

Enfin, à la suite de la valorisation du tableau de bord lors des réunions, les débats ont porté sur le fait que le tableau de bord ne prend pas en compte certains aspects qualitatifs comme « pourquoi ils ont pris du retard sur un projet », et qu'il est ainsi un outil de gestion biaisé et incomplet. **Sa pertinence en tant qu'outils de planification a été questionnée** lors d'observations, d'entrevues, et d'après ce qui est ressorti des entrevues, lors de discussions informelles. L'outil ne s'avère donc pas adapté à la planification de la capacité, mais plutôt au contrôle entre les heures effectuées et les heures signées pour voir l'avancement des projets et l'ampleur du dépassement d'heures.

« Je mets à jour le tableau de bord [...] ce n'est pas vraiment un outil de planification, c'est plutôt de rétroaction on va dire. [...] Il [le format des réunions] est plus centré sur les heures plutôt que sur le qualitatif on va dire. »
Guillaume

En définitive, le tableau de bord a été un outil au cœur des débats entre les employés et le président à de nombreuses reprises. Au-delà du fait que les employés ne voient pas en lui un outil de planification, les écarts de points de vue concernant les données qu'il devrait présenter attestent des différentes préoccupations dans l'entreprise.

d. Les sondages de satisfaction

Enfin, le dernier outil ne concerne pas directement la gestion des heures, mais plus largement les pratiques de l'entreprise. Au début du mois de septembre, après la planification stratégique, l'entreprise distribue un sondage de satisfaction. **Il vise à mesurer la satisfaction des employés envers l'entreprise et ses pratiques et rendre visibles les problématiques.** Un second sondage est également distribué au début du mois de décembre. Dans les deux cas, les questions portaient sur cinq thèmes : la satisfaction générale ; le développement professionnel ; la rémunération ; l'environnement de travail ; les pratiques de management. La comparaison entre les deux sondages est délicate, car des onze employés (stagiaires inclus) qui avaient répondu en septembre, il n'en restait que quatre en décembre. Les sondages ont servis cependant à faire ressortir les problèmes de l'entreprise et comprendre ce qui était à améliorer à ce moment-là.

<p><u>Logiciel de gestion de projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesure et contrôle les heures prévues et réalisées sur les projets • Soutien à la gestion de la capacité et à la coordination entre les employés • Les employés réfractaires à utiliser le logiciel • Différence d'avis concernant le logiciel : celui-ci ne permet pas de prendre en compte la qualité du travail, mais simplement la quantité d'heures réalisées. 	<p>Éléments sociomatériels : Implanter de nouveaux outils</p>
<p><u>Le tableau de bord</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des heures réalisées par projet • Questionnements sur les informations que le tableau doit afficher • Questionnements sur la pertinence du tableau de bord comme outil de planification 	
<p><u>Sondage de satisfaction :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Évalue l'amélioration des pratiques dans leurs ensembles tous les quatre mois 	

Nous avons décrit, au début de la partie précédente, les éléments sociomatériels comme « façonnant les contours et les possibilités de l'organisation quotidienne » (Orlikowski, 2007). Ils décrivent en effet ce avec quoi les employés doivent composer pour livrer leur travail, orienté dans le sens du dispositif. De cette manière, les autres éléments du dispositif vont devoir composer avec, autour et en réponse à ces éléments. Les discours, par exemple, s'expriment à travers les corps des employés, dans les espaces créés à cet effet. On retrouve ainsi ces éléments sociomatériels dans toutes les parties suivantes, car ils servent de référence tangible pour les autres éléments du dispositif.

IV. Éléments réglementaires : tracer un nouveau cadre formel

a. Un changement formel des règles

Lorsque Michel Foucault évoquait ce qu'est un dispositif en 1977, il intégrait les 'décisions réglementaires' dans celui-ci. En effet, si un dispositif a pour but de modifier les comportements attendus d'un groupe d'individus, les décisions réglementaires constituent un cadre formel, un déplacement formel des normes pour établir progressivement ce qui a vocation à être le nouveau cadre de l'entreprise.

Nous avons repris cet élément de Michel Foucault pour repérer les différentes règles qui se sont développées dans la mise en place du dispositif. Dans le cas qui nous intéresse, les éléments réglementaires prennent différentes formes : les nouveaux critères d'évaluation des employés comme les nouveaux objectifs dont l'entreprise s'est dotée concernant le rythme des employés ; le nouvel encadrement des différents temps dans l'entreprise ; la formalisation des changements ; et la précision des attentes du président.

b. De nouveaux objectifs concernant les rythmes des employés :

Ainsi, trois objectifs horaires ont été établis à l'automne. Ils ont été décidés par le président à la suite des réflexions tenues par l'ensemble de l'équipe lors de la planification stratégique. Les deux premiers objectifs, quantitatifs, ont été évoqués de manière claire lors des observations, tandis que le dernier, qualitatif se perçoit de manière plus tangible dans d'autres éléments du dispositif. Il y a donc deux nouveaux objectifs visant le nombre d'heures travaillées par les employés : **faire 40 heures par semaines, dont 25-30 heures chargeables.**

*« Il y a le premier objectif qui était clair qui était de ramener ça à **40 heures semaine**. Ça, c'était un objectif clair en termes de chiffres. Après ça, l'autre objectif dans le '40 heures' c'est la constitution du '40 heures', d'être capable de ramener plus à la limite entre un '25-30 heures'. On est plus proche du '30 heures' maintenant, facturables. **Un '25 heures' facturable**. Et de garder quand même un '10 heures' à l'interne qui est soit les rencontres d'équipe aussi le knowledge management, le temps pour aller faire du sport, qu'il y ait une certaine flexibilité, surtout du temps pour soi ou du temps pour l'entreprise, autre que des mandats clients, des projets. » Marc*

Le premier objectif, ne pas dépasser 40 heures de travail par semaine, a été le plus fréquemment répété lors des réunions du lundi matin. Un suivi régulier des heures était fait pendant les sept premières semaines concernant cet objectif. Au début de l'étude, le président s'assurait que les employés ne dépassent pas cette limite. Cependant, l'objectif est devenu rapidement un axe à poursuivre dans le but de ne pas revenir aux rythmes connus pendant l'été, plus qu'un contrôle strict des heures. Il n'a d'ailleurs jamais été respecté au cours de la période d'observation. Le « non-respect » de l'objectif de 40 heures par semaine s'explique d'une part par une charge de travail reste supérieure à la capacité de l'employé. Cependant, cela s'explique surtout car les employés préfèrent avoir un rythme plus agréable et produire une meilleure qualité plutôt que se contraindre à un nombre d'heures de travail par semaine.

« Souvent ce qu'il y a pour moi : c'est moins le nombre d'heures que comment tu les travailles. Je préfère travailler 50 heures par semaine – si c'est vraiment 50 heures, pas plus, parce que souvent aussi : on ne met pas tous nos temps – je préfère travailler 50 heures semaine, mais qu'à la fin de la semaine j'ai un sentiment d'accomplissement, qu'on a bien enterré les choses, qu'on a fait un travail de qualité, qu'on a pris de temps pour réfléchir, pour se parler, pour luncher, pour respirer un petit peu. Plutôt que faire 40 heures et arriver à la fin de la semaine et avoir le sentiment que t'es une souris dans une roue, pas super satisfait du livrable ni des relations avec l'équipe. » Guillaume

« Quand ils ont dépassé les 40 heures, c'est souvent qu'ils ont mis du temps sur

des choses qui leur tenait plus à cœur. Et la perception n'est pas la même. [...] Fait que j'essaye plus de me garder une ligne sur le '40 heures', que ça soit sur des mandats facturables, puis si après coup il y a des choses qui dépasse un peu parce que je sens qu'ils veulent le faire, je vais laisser aller un peu plus de loose. S'ils veulent le faire, ça ne me sert à rien d'être moi aussi trop strict sur le '40 heures' dans ce sens-là. » Marc

Le second objectif concerne la composition de ces heures travaillées en matière d'heures chargées aux clients, soit idéalement 25 -30 heures chargeables par semaine, le reste étant dédié aux projets internes de l'entreprise ainsi qu'aux tâches administratives. Malgré quelques rappels au cours des observations, cet objectif n'a pas été la priorité lors de l'automne.

« Ça fait aussi parti de l'équilibre où, si j'avais voulu atteindre le '25-30 heures' facturables, le '40 heures' aurait boosté. J'ai choisi de privilégier le '40 heures' semaine pour la santé de l'équipe vs. diminuer un peu les heures facturables et être moins à cheval sur ça. » Marc

Lorsque j'ai demandé à Marc lors du premier entretien les objectifs qu'ils avaient concernant leurs rythmes de travail, il m'a d'abord expliqué les deux objectifs chiffrés que nous venons de voir. **Il a ensuite évoqué un dernier objectif, moins quantifiable, concernant la pression au travail.**

*« L'autre chose, c'est toute la question du comment on travaille puis la perception. [...] Être capable de rendre ça à un **niveau de stress puis un niveau de pression un peu moins élevé que ce qu'on a connu durant l'été.** Puis de retrouver un petit peu plus de plaisir au travail puis cette complicité avec les gens à travailler ensemble. Fait que c'était de travailler beaucoup sur la culture, de ramener un peu l'ambiance de travail. » Marc*

Il n'y a pas eu de plan d'action concernant cet objectif, cela est resté une volonté générale de diminuer la pression et d'améliorer l'ambiance de travail. Cela s'est exprimé en partie dans le travail sur une culture d'entreprise plus collective, mais aussi à travers des conversations informelles et une meilleure communication sur les attentes de la direction envers ses employés.

« J'apprécie la rigueur et le professionnalisme de l'équipe, mais en même temps il ne faut pas qu'ils se rendent malades à se mettre trop de pression. C'est ça qui est plus dur à gérer. Tu ne veux pas dire à l'équipe d'en faire moins et que ce n'est pas important qu'ils soient professionnels et rigoureux, au contraire. Mais il faut qu'il trouve le juste milieu où à un moment donné, eux, ils sont en train de tomber malades, puis il faut qu'ils arrêtent : je n'ai pas ces attentes-là. Ce que je comprends de plus en plus c'est que, eux, ils ont besoin de mieux comprendre mes attentes, pour comprendre qu'à un certain niveau de qualité je suis satisfait. » Marc

c. Encadrement des temps

La notion de 'temps' renvoi ici aux unités de temps, quantifiables, mesurables, additionnables, qui sont liées aux différentes tâches dans l'entreprise. L'encadrement des temps répond principalement au besoin de **limiter et contrôler le dépassement d'heures** sur les projets et de **créer un cadre futur où l'entreprise peut s'assurer que les heures signées dans les mandats valent les heures réellement effectuées.**

« De l'autre côté ce qui est plus difficile c'est quand tu as un enjeu où pour des raisons X, Y, Z t'as commencé à dépasser tes heures. Là, à ce moment-là tes heures elles ne sont plus rentables, elles ne sont plus payantes, tu ne peux pas les facturer au client. Là c'est un autre type d'enjeu de capacité, financièrement tu n'arrives pas à la fin du mois sur le nombre d'heures facturables que tu devais faire, puisque t'enlèves pas les heures qui sont non facturables. Ça, c'est l'autre enjeu de capacité. Celui-là il est plus dur à gérer parce que tu ne veux pas dépasser 40 heures semaine, mais le fait est qu'en restant à 40 heures semaine, tu ne fais plus tes frais à la fin de la semaine. » Marc

Il y a eu plusieurs formes d'encadrement du temps. En premier lieu, les types de temps ont été définis de manière plus claire. Ensuite, les employés ont commencé à considérer dans leurs observations des temps « moins productifs ». Enfin on peut observer la disparition de certains temps liés à l'ancienne structure de l'entreprise, comme par exemple la contingence.

Encadrement plus « strict » des différents temps

Au cours des réunions hebdomadaires, j'ai pu observer une **définition claire de la répartition des temps dans l'organisation**, portant sur les objectifs énoncés précédemment.

Marc rappelle qu'au niveau budgétaire ils doivent être à 27 heures par semaine de chargeables ce qui leur laisse 13 heures. Dans ces 13 heures : 6 sont allouées pour la gestion interne [...], 4 heures sont estimées pour le projet de certification : ce qui laisse un '3 heures de marge'. [...] « Toute heure non facturée réduit notre '27 heures facturable' [...] si tu dépasses tes heures, ce n'est pas chargeable. » Marc – Journal de bord – semaine 8 – 13 novembre

Dans le cas présent, les 6 heures sont prévues pour le développement de projets internes, non liés à des clients, mais en lien avec la mission de l'entreprise. Des discussions ont eu lieu lors des réunions hebdomadaires pour savoir comment présenter ces temps dans le logiciel de manière claire pour s'assurer qu'ils soient intégrés de la capacité de l'entreprise. Autrement dit, s'assurer que les 40 heures de travail par semaine contiennent ces 6 heures de travail concernant la gestion interne. L'enjeu pour les employés était de s'assurer que les projets externes ne prennent pas le dessus sur ces temps-là dans la mesure où ces projets sont liés à des clients.

Enfin l'encadrement plus strict des temps se trouve également dans les négociations qu'il peut y avoir parfois entre le président et les employés concernant les temps passés sur les mandats. Le président essayant de diminuer la durée de certaines tâches qui lui apparaissent comme trop longues.

Une discussion se crée entre Marc et Morgane pour savoir si les 9 heures qu'elle a prévues pour une tâche peuvent être descendues à 5h. Elle insiste, ce n'est vraiment pas possible. [Journal de bord – semaine 5 – 23 octobre]

Prise en compte dans les estimations des temps moins productifs

Il y a ensuite eu un travail sur l'estimation des heures, **l'intégration dans les mandats de temps que l'entreprise ne chargeaient pas auparavant**. Il s'agit ainsi de valoriser des temps qui pourraient être considérés sans valeur ajoutée.

« Avant je me rappelle au début je mettais 45 heures et tout ça, mais en vrai je faisais beaucoup plus parce qu'on ne comptait pas les heures où on n'était pas trop productif où les heures qui n'étaient pas liées à une tâche sur un mandat. »

Guillaume

On peut distinguer alors plusieurs exemples de temps qui ont été intégrés dans les mandats. En premier lieu, **les temps morts représentent tous les moments où l'employé n'est pas totalement productif.** Les « *switching cost* » sont un exemple de ces moments où l'employé n'est pas totalement productif. Cela correspond aux temps de réadaptation nécessaires lorsqu'on passe, dans la même journée, d'un mandat à un autre.

« [Maintenant] On sait qu'il y a des switching cost quand tu changes de mandat... » Guillaume

« Le nombre de projets joue beaucoup aussi, quand t'as 4-5 projets en même temps, par exemple en ce moment je suis sur 5 projets à la fois, il y a un switching cost de passer de l'un à l'autre tu ne peux pas enchaîner tout de suite, ton cerveau n'est pas frais. Il y a un temps pour se mettre dans un nouveau projet. » Chloé

Ensuite, **les différentes rencontres qui entourent un mandat pour en assurer la qualité** ont été ajoutées à la structure du 'mandat type'. Il s'agit : des rencontres de lancement des projets ; des rencontres d'alignement ; et des rencontres post-mortem, servant à faire des retours sur le mandat qui vient de se terminer.

« Puis on a fait par exemple tout un 'mapping' de "comment un projet devrait se passer", pour qu'on sache qu'on va arriver dans les temps, que la qualité va être là, etc. On a mis des moments clés du projet pour des rencontres, on a formalisé certaines manières de travailler, qui maintenant sont sur le logiciel de gestion de projet. » Morgane

Enfin, **les temps non facturés représentent tous les temps de gestion interne nécessaires au maintien de l'entreprise**, comme les rencontres hebdomadaires, le développement d'affaires, etc. Les employés ont calculé que cela représentait pour chacun 6 heures par semaines.

Le logiciel de gestion de projet, dont nous avons parlé précédemment, sert aussi de

support à ces estimations. Les données sont enregistrées dans le logiciel et servent de repère lors de la rédaction de nouvelles offres de service.

Disparition progressive de la contingence, liée à l'ancienne structure de mandat

Les anciens mandats, réalisés dans le cadre de l'entreprise de production d'événements, incluaient un budget « contingence ». Ce budget servait alors pour les imprévus. Au fur et à mesure que l'entreprise s'est tournée vers des mandats de service, ce budget a perdu sa raison d'être. Il est resté un « fourre-tout », où étaient inclus les budgets alloués à l'administratif ou servant pour financer les heures supplémentaires. Plusieurs fois au cours des observations, des débats, que nous avons évoqués précédemment, se sont formés quant à l'utilisation de cette contingence. C'est une partie du budget qui apparaît de moins en moins dans les mandats et qui est vouée à disparaître totalement.

« La contingence, c'est un vieux résiduel du temps où on faisait de la production. Quand tu fais de la production puis de l'événementiel, tu mets une contingence puisque tu vas peut-être devoir racheter une lumière, un micro, etc. Ça venait de ces offres de service là, puis c'est devenu un peu comme un fourre-tout à un certain moment. » Marc

Il n'y a pas de ligne directrice concernant la contingence, que ce soit par rapport à ce qui est inclus dedans, ce qui est chargé au client, ni la manière dont elle doit être utilisée.

Dans les questions qui sont posées, Morgane se demande comment inscrire Marc au niveau de ses heures sur les projets car, faisant partie de la catégorie d'employés « administration et contingence », ses heures ne sont pas calculées de la même manière – Journal de bord – semaine 5 – 23 octobre

« On calculait les frais qui sont les miens ou les coûts de l'administration, le web, tout ça... dans le fond ces gens-là leurs frais n'étaient pas comptés dans les mandats. [...] Puis à un moment donné, à partir du moment où certains clients disent "enlève-moi la contingence, je n'en veux pas", ça pose la question "ok, mais Marc tes heures elles sont où ?" puis on se rend compte qu'on a oublié mes heures ou les heures de Florence [conseillère interne embauchée à partir de

novembre] dans ce cas-ci. Fait qu'ultimement la contingence il faut qu'elle saute. Ultimement, mes heures et les heures de Florence devraient être comptées dans les mandats. » Marc

Les débats concernant la contingence portaient également sur ce qu'elle apportait aux employés. En effet, celle-ci génère une marge de manœuvre pour les gestionnaires de projet. En cas de suppression, les employés demandaient qu'elle soit remplacée par une autre forme de *buffer*, ou que des mécanismes efficaces soient mis en place lorsque l'entreprise prend du retard sur un projet. [Journal de bord – semaine 6 – 30 octobre]

d. Formalisation des changements

Formalisation des processus : intégrer les temps sans valeur ajoutée dans les offres de services

Lors de la planification stratégique, **les gestionnaires de projet et le président ont pris le temps de définir de manière formelle comment doit se dérouler un mandat.** Un « gabarit type » d'offre de service a été défini. Cela n'a pas pour but de les contraindre à suivre cette procédure par la suite, mais cette formalisation leur sert plutôt de guide, de repère pour voir où ils en sont.

« Donc il fallait mettre officiellement dans nos processus de projets, des moments où on se retrouve en équipe puis on parlait, où on améliore, où se dirige. Mais dans tous les cas qu'il y a comme un moment où on s'assure que le projet va dans la bonne direction. Puis, ça a beaucoup aidé au fait qu'on collabore beaucoup plus cette formalisation-là. » Morgane

Ils ont ainsi mis sur papier, formellement, l'idée que certaines étapes ne sont pas directement liées au mandat du client, mais qu'elles sont essentielles pour la réussite de celui-ci. Ils ont ainsi, de manière officielle, donné une valeur à des temps jusque-là considérés comme « sans valeur ajoutée » pour le client.

Formalisation du diagnostic du problème et des objectifs

La formalisation des changements passe également par la formulation officielle du diagnostic, par le président et des objectifs de l'entreprise en termes de rythme.

« C'est aussi le moment où on s'est restructuré comme une firme-conseil, où

typiquement ils font quand même beaucoup d'heures. Il [Marc] a clairement dit que ce n'était pas le modèle qu'il voulait adopter. Et que c'est un objectif avoué, puis sur lequel on doit mesurer notre performance... de vraiment rester à 40 h. »
Guillaume

e. Préciser les attentes

Enfin, le dernier point des éléments réglementaires est de **préciser les attentes de l'entreprise envers les gestionnaires de projet : établir un cadre de ce qui représente un travail de qualité et de la qualité attendue des gestionnaires de projet.**

Lors du processus d'obtention de la certification attestant, l'intégration des dimensions sociales et environnementales dans ses pratiques, **l'entreprise diversifie les critères d'évaluation des employés.** Les employés ne sont alors plus évalués sur une base principalement financière, mais également selon des dimensions sociales et environnementales.

« Cet été quand les "coordo" étaient là on a fait un formulaire d'évaluation où on a mis les capacités qu'on trouvait importantes : sens du détail dans la rédaction, sens de l'initiative, organisation du travail, etc. Là avec les évaluations qu'on devait faire pour la certification, Guillaume a comme mis ça sur une fiche Excel où genre je m'évalue, Marc m'évalue et on en parle. Il y a vraiment beaucoup de trucs, je te conseille de regarder, c'est peut-être un petit peu 'too much' mais on est évalué sur l'organisation du travail, la relation avec les clients, etc. Sincèrement ça c'est de façon formelle. Informellement on est évalué si on 'get the shit done'. C'est une expression, mais si on fait les choses à temps et on a une qualité relativement bonne. » Chloé

La distinction est faite cependant par l'employé entre l'évaluation formelle – la grille d'évaluation – et celle informelle – *get the shit done* – le flou autour des attentes vis-à-vis de la qualité du travail est donc toujours présent, malgré de très nombreux critères d'évaluation. Lors des entretiens avec le président, celui-ci a conscience de cette incertitude concernant ses attentes.

« Ce que je comprends de plus en plus c'est que, eux, ont besoin de mieux comprendre mes attentes, pour comprendre qu'à un certain niveau de qualité je

suis satisfait. Quand c'est trop flou pour eux autres, ils se mettent de la pression, ce n'est même pas moi qui leur mets de la pression, parce qu'ils savent qu'habituellement mes attentes sont élevées. C'est vraiment la perception qu'ils ont de mes attentes, qui sont peut-être moins bien communiquées, fait qu'eux se disent : 'en l'absence d'attentes claires, on sait que Marc est exigeant, donc on va mettre un peu plus'. Là ça fait que ça monte, ça monte, ça monte, et des fois c'est juste pas le cas : mes attentes ne sont pas si élevées. C'est plus ça : la pression j'ai l'impression qu'elle vient moins de moi, parce que je suis assez soft je pense, sur cette pression-là dans l'équipe. » Marc

<p><u>De nouveaux objectifs concernant les horaires des employés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des objectifs quantifiables : 40 h par semaine dont 25 -30 h chargeables • Discussion sur la nature des heures de travail est plus importante que de juste réduire à 40 heures • Des objectifs non quantifiables : diminuer la pression au travail 	<p>Éléments réglementaires : Tracer un nouveau cadre formel</p>
<p><u>Encadrement des temps</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition 'stricte' des différents temps (6h interne, 4h certification, 27h chargeables, 3h marge de manœuvre) • Prise en compte dans les estimations des temps moins productifs • Disparition progressive de la contingence, liée à l'ancienne structure de mandat, source de marge de manœuvre pour les employés • Débat sur la suppression des zones de tampons 	
<p><u>Formalisation des changements</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalisation des processus : intégrer les temps sans valeur ajoutée dans les offres de services • Formalisation du diagnostic du problème et des objectifs 	
<p><u>Préciser les attentes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Préciser les attentes du président envers ses employés • De multiples critères d'évaluation formels 	

V. Éléments structurels : redéfinir les rôles et les responsabilités

Ces éléments traitent de la structure de l'entreprise en termes de rôles et responsabilités. Les éléments structurels représentent les actions visant à redéfinir les rôles et responsabilités de chacun dans l'entreprise. Il y a eu deux volets à ce niveau. Le premier porte sur la redéfinition des places de chacun des employés toujours présents dans l'entreprise en septembre après la vague de départ. Le second volet est de s'assurer que la responsabilité de tâches importantes est endossée de manière claire dans

l'entreprise.

a. [Plus grande implication du président dans les mandats](#)

À la suite des nombreux départs de l'été, Marc a repris la gestion des opérations et a eu l'occasion de réaliser la réalité du travail des gestionnaires de projet. Ce rapprochement n'était pas juste une nouvelle tâche assumée par le président. Cela visait également : à soutenir les employés dans cette phase qui était difficile ; à les coacher sur certains mandats ; et à fluidifier la transmission d'informations entre les gestionnaires de projet, sur le terrain et le président, dans le développement de l'entreprise.

« Je pense que la restructuration a surtout fait que Marc s'est rapproché de l'enjeu et c'est devenu une priorité de mettre les systèmes en place. » Morgane

« Mais le fait que maintenant c'est juste nous, il n'y a plus de manager, il n'y a plus de chaînes d'informations – avant Marc n'était pas trop dans les mandats – du coup la communication est beaucoup plus directe. » Guillaume

Le rapprochement du président dans l'équipe de gestionnaires de projet est relativement temporaire. Marc étant initialement responsable dans l'entreprise du développement d'affaires, il ne pouvait pas porter durablement ces deux chapeaux. Cette position de coach, de mentor, a été reprise par une conseillère lorsque l'entreprise a trouvé la bonne personne pour assumer ce rôle et a été financièrement en mesure de l'embaucher.

« En ce moment ça fonctionne relativement bien, mais que Marc ne pourra pas être là tout le temps dans un rôle de gestion aussi proche. Plus on grandit, plus il va y avoir de gestionnaires de projets, moins il va être capable de faire. Puis aussi ça met énormément de responsabilités sur Marc qui est responsable de tout le développement d'affaires aussi. Je ne pense pas que ça soit une super bonne situation, mais pour le moment ça fonctionne. » Morgane

b. [Responsabilité commune des gestionnaires de projet sur l'ensemble des mandats](#)

À partir du mois de septembre, l'entreprise a redéfini les rôles et responsabilités de ses gestionnaires de projets. Comme nous l'avons présenté dans le deuxième organigramme [chapitre 3], les gestionnaires de projets se sont mis à travailler ensemble sur chaque

projet selon deux rôles possibles : le lead du projet, ou le soutien. C'est ce que les employés appellent le « **ownership d'équipe** ». Cela correspond à la mise en commun non seulement de la capacité, concernant les heures des gestionnaires de projets, mais aussi leur responsabilité sur les mandats. Ainsi, si la charge de travail d'un employé est plus élevée, c'est la responsabilité des autres de venir l'aider.

« C'est l'idée que : on est trois gestionnaires de projet, donc en tout on a 120 heures par semaine. C'est-à-dire que si moi je fais 20 heures puis quelqu'un fait 60 heures, ce n'est pas faire parce que moi j'ai 20 heures de loose et lui 20 heures de trop. Ce n'est pas parce que lui sur son projet il a plus de tâches que c'est à lui de bûcher comme un malade pour y arriver. On doit se serrer les coudes, il y a un 'ownership' d'équipe. » Chloé

« Quand un projet va plus ou moins bien, c'est aussi de ma responsabilité de jump in. » Morgane

La volonté de fonctionner de manière plus collective vient principalement de la **volonté d'améliorer la culture d'entreprise**. C'est lors de la planification stratégique que les employés ont évoqué ce besoin d'une culture plus soudée, de se rapprocher entre gestionnaires de projet pour renforcer la solidarité.

« Par le passé quand il y avait moins de project managers, quand l'entreprise était plus petite, on travaillait juste tout seul. Puis ça, ça changeait énormément la culture de travail. Puis c'est aussi un autre aspect de pourquoi on considère que travailler en équipe c'est plus important : pas nécessairement dans la conception du temps, de l'efficacité ou de l'efficience, mais vraiment parce que ça change l'ambiance, la pression. Ça me fait plaisir de passer une soirée à faire de l'overtime si on est les trois ensemble, puis on brainstorm, puis on a des discussions intéressantes, puis on atterrit. Mais quand on avait tout un projet sur nos épaules tout seul, ça, c'est vraiment lourd de faire de l'overtime tout seul. Ça change ma conception de "est-ce que oui ou non je veux dépasser mes heures ?". Je pense que c'est au niveau de la culture que c'est parti cette intention-là de travailler en équipe » Morgane

« Il y a plus de solidarité entre Guillaume, moi et Morgane. C'est parce que

cet été on était tous sur de gros projets, puis c'était un peu comme un 0 sum game. Si quelqu'un travaillait plus sur un mandat "X", ça le mettait en retard sur un mandat 'Y', là, mettons j'attends après quelque chose sur un mandat 'Y', et ça met tout le monde en retard. » Chloé

En travaillant ainsi de manière collective, les employés se sont aussi **alignés dans leurs intentions de garder un rythme soutenable**. Dépasser l'objectif qui était fixé peut être une source de pression pour les autres employés pour en faire plus. S'engager ensemble à le respecter vise à dégager de cette pression.

« On réalise que notre respect de notre horaire de 40 h, on doit tous le faire, sinon ça ne fonctionnera pas. [...] Si quelqu'un fait plus que les autres, ça fait mal paraître les autres. » Chloé

L'*ownership* d'équipe permet aux gestionnaires de projet de mobiliser l'intelligence du groupe sur leurs mandats. Cela permet d'accélérer des phases qui peuvent être longues si on les fait seul, et libérer du temps pour d'autres tâches.

« Je trouve que travailler en équipe c'est tout le temps, tout le temps, une économie de temps. Parce que, un, ça accélère la réflexion de la personne qui fait le travail au départ. Donc par exemple si on fait un travail d'équipe pour développer une méthodologie, après ça on n'a plus à se poser de questions, on le fait. [...] Ensuite, la raison pour laquelle on travaille tout le temps en équipe c'est aussi parce que tout ce qu'on fait c'est nouveau, innovant, et il faut penser à des manières différentes de faire les choses. Puis on peut juste compter sur nous comme collègue pour développer ça. » Morgane

Cette mise en commun des mandats se fait autant au niveau des heures de travail que des responsabilités. Tous les gestionnaires de projets sont responsables de l'ensemble des mandats, et non plus « chacun est responsable de ses mandats ». **La responsabilité est commune, et chacun contribue aux projets.**

« Au niveau de la qualité du contenu, ça fait en sorte que ce n'est pas une personne : les recommandations, ou le contenu, ou les analyses qu'on fait, ce n'est pas seulement une personne, c'est toute l'équipe qui a contribué. Quand on

parle à un client, ce n'est pas juste Morgane qui fait les recommandations c'est toute l'équipe. Ça rajoute un certain niveau qualité, mais aussi une certaine assurance dans le contenu. » Morgane

Enfin, les gestionnaires de projet sont responsables de la production des offres de service. Jusque-là, celles-ci étaient réalisées par le président ou par l'ancienne manager. N'étant pas ceux qui effectuaient le service par la suite, ils estimaient les heures nécessaires sans réellement savoir le temps que cela pouvait prendre. Ainsi, à la suite de la planification stratégique, **la décision a été prise que les offres de services soient rédigées par les gestionnaires de projet** afin de refléter de manière plus complète le temps nécessaire sur chaque tâche. Ils ont alors plus de contrôle sur ce qui est proposé au client et donc sur ce qu'ils auront à faire par la suite.

Ce fonctionnement en équipe a plusieurs limites, notamment lorsque les employés sont au maximum de leur capacité.

« Après c'est vrai qu'au moment où tout le monde est à pleine capacité c'est sûr que tu privilégies ton projet, tu veux qu'ils soient super bien faits, mettre le temps pour que ça soit bien fait. Le fait d'échanger du temps ça marche quand il y a de l'espace, mais quand tout le monde est booké il y a quand même cet effet-là de rester sur ton projet. On veut réduire ça au minimum. » Guillaume

De même la question de l'horizon temporel est problématique. Les employés vont avoir tendance à s'entraider dans des moments de *rush*, pour pouvoir rendre leurs livrables dans les temps. Ils délaissent ainsi temporairement des tâches prévues pour des projets à plus long termes, afin de se concentrer sur les tâches urgentes

« Mais ça se fait au détriment parfois, d'autres projets à plus long terme. Notamment parce que, oui on a un 'ownership' d'équipe, mais on n'a pas une très bonne planification. Donc ça va jouer souvent sur le rush, mais au niveau de nos projets à long terme ça va... on n'a pas encore un 'ownership' d'équipe sur le long terme, on a un 'ownership' d'équipe sur le court terme. » Morgane

Enfin, la responsabilité commune des gestionnaires de projet sur les mandats est principalement mise en avant par les gestionnaires eux-mêmes. Cela a créé des situations de désaccord avec Marc, notamment concernant l'attitude à avoir lorsqu'ils dépassent la

capacité d'un mandat.

« Morgane : [lorsqu'] on a fait tout ce qui était possible et prévu, mais qu'on arrive à un point où il faut qu'on s'assoie tous ensemble pour savoir ce qu'on va faire parce que ça n'a pas adonné... »

Marc : Ça ne doit pas être une décision d'équipe.

Morgane et Guillaume : non clairement on doit discuter ça ensemble !

Morgane : C'est quoi la politique en cas d'over [time] ?

Marc : Ce n'est pas en équipe c'est toi puis moi puis sur tes dossiers, au cas par cas. » Journal de bord – Semaine 6 – 30 octobre

La complexité des projets vient également remettre en question la solidité de l'idée de propriété commune des mandats. Lorsque les gestionnaires de projet ont décidé de partager leurs responsabilités et leurs mandats, il s'agissait principalement de mandats pouvant être conduits par un seul des trois employés. Par la suite, des projets sont arrivés, nécessitant l'intervention de plusieurs gestionnaires de projet à la fois.

« Je pense qu'en fait c'est principalement la complexité des projets [qui est une source de pression], notamment au niveau des partenaires qu'il faut gérer, des clients, etc. Le fait que les projets demandent plusieurs personnes dans l'équipe. Ça ne dépend pas seulement d'un gestionnaire de projet... par exemple, au début de l'automne, la plupart de nos projets étaient... je pouvais faire par moi-même, avec l'équipe notamment au niveau de la validation. Mais une seule personne était capable d'avoir la charge de travail. Là on va avoir des projets qui vont demander plusieurs têtes, et à ce moment-là ça fait un projet qui est plus complexe. » Morgane

c. Implication des employés au-delà de la gestion de projet

La responsabilité et les tâches des employés ont été revues au cours de l'automne. Cependant, les employés sont désormais mobilisés dans l'organisation au-delà de ce qui leur ait demandé sur les mandats internes et externes. Au cours de l'automne, les employés ont été appelés à réfléchir au développement de l'entreprise.

« On était beaucoup impliqué dans les rencontres cet automne sur l'organisation du travail, le développement de l'organisation, avec Florence [la conseillère] on parle de nos besoins en priorités, ce qu'on veut développer dans l'entreprise. Donc moi, non seulement j'ai ma responsabilité de projet, mais en fait on dirait qu'on réfléchit tout le temps à penser pour l'entreprise. Donc je te dirais que moi au niveau de ce qui me préoccupe et ce qui prend beaucoup de mon énergie et de mes réfections, c'est aussi au niveau de l'entreprise, et c'est quand même un élément qui est nouveau. » Morgane

De même, les employés ont été mobilisés sur le développement des certains éléments du dispositif, comme le tableau de bord ou les réunions hebdomadaires. Les sept premières réunions ont été prises en charge par le président qui revoyait les heures des employés les uns après les autres, le tableau de bord puis les livrables de la semaine. L'ensemble du groupe était mobilisé principalement lors de débats. Pour la 8e réunion, Marc a demandé à Guillaume de prendre en charge la mise à jour du tableau de bord et de sa présentation lors des réunions. Il prévoyait que les employés soient plus présents dans le déroulement de celles-ci dans les semaines à l'avenir.

« À partir de maintenant on va faire l'animation à tour de rôle, ça ne sera plus juste moi. » Marc – Journal de bord – semaine 8 – 13 novembre

À la suite des débats des 5e et 6e réunions entre le président et les gestionnaires de projet, ces derniers sont devenus également responsables de la modification du tableau de bord pour l'adapter à leurs besoins. [Journal de bord – semaine 6 – 30 octobre]

d. Création du poste de conseillère

Afin de diminuer les incertitudes des gestionnaires de projets envers leur travail, l'entreprise embauche une conseillère, Florence, à partir de novembre 2017. Celle-ci travaillait à temps partiel et avait pour les employés une position de mentor pour les tâches nécessitant **l'appui de quelqu'un avec plus d'expérience**. Pour l'ensemble de l'équipe, son expertise permet de les guider dans la prise de décision et dans la relation client.

« Dans notre cas, ni la manager ni le président ne peuvent valider le contenu

parce que c'est quand même un peu nouveau. C'est quand même plus notre expertise que celle de la manager puis du président. Donc c'est là où on s'est dit : gardons ça, mais entourons-nous d'experts » Guillaume

« C'est sûr que Florence amène de l'air frais dans le sens où, il y a beaucoup d'enjeux de capacité qui étaient dû au fait que l'employé lui-même se retrouvait à faire la relation client. » Marc

J'ai appris officiellement sa venue lors de la 8^e réunion d'observation, bien que son nom ait déjà été évoqué brièvement au cours des semaines précédentes. Celle-ci est arrivée dans l'entreprise la semaine suivante. L'annonce de son arrivée a soulevé des questions. L'une des gestionnaires de projet s'inquiétait que l'entreprise revienne dans une situation où une personne faisait écran entre le président et les gestionnaires de projet. Ce sur quoi le président l'a rassurée.

« Morgane : J'aimerais ça qu'on parle avec elle et toi pour qu'il n'y ait pas le disconnect qu'il y avait les dernières années

Marc : Elle a plus d'expérience et une autre méthode de travail au niveau des suivis et de la communication » Journal de bord – semaine 8 – 13 novembre

« Après il y a eu beaucoup de scepticisme jusqu'à l'arrivée de Florence, où on s'est dit finalement ce modèle-là, ce n'est pas juste des paroles. C'est la première fois qu'on voyait le tangible qu'on avait du coaching, du soutien, et que ce modèle pourrait marcher. Ce n'était pas juste nous trois sur les mandats, mais qu'on allait avoir plus de soutien. [...] C'est pareil, ce n'est pas une relation hiérarchique qu'on a avec Florence, ce n'est pas mon manager, et ça fait une grosse différence. Je la vois beaucoup plus comme une coach, une prof, une aviseuse. Donc ça rentre aussi dans ce modèle qu'on disait. » Guillaume

Pour les gestionnaires de projets, la présence de Florence apportait également un point de vue extérieur pour de la planification à moyen terme des projets de l'entreprise, comme les chantiers de la planification stratégique.

« On s'est donné des priorités à la planification stratégique, mais sans plan de match, il n'y a pas de dates, pas d'objectifs, etc. C'est tout le président qui fait ça.

En général c'est un des problèmes qu'on a soulevés à Florence, et là elle est en train de travailler sur un plan d'action, beaucoup plus détaillé, avec des dates, des chantiers, etc. » Morgane

Au-delà des nouvelles approches dans la relation client, vendre au client tout le temps qui est réellement nécessaire pour réaliser un mandat nécessite une bonne négociation des heures qui y sont vendues. L'équipe étant jeune, il s'agit pour tous les chargés de projet de leur première expérience de travail à temps plein. Ils n'ont pas d'expérience en vente ni en négociation et se retrouvent, à la suite du départ de la manager, à devoir gérer une partie de cette **négociation**. Ils affirment ainsi manquer d'assurance pour charger au client l'entièreté des heures travaillées sur les mandats. Le souci d'être capable de vendre le mandat au client et l'aspect de négociation entre en jeu.

« C'est que parfois on réduit le nombre d'heures et le budget sur un mandat pour que le client soit satisfait accepte de payer ce montant-là donc au départ le budget sur le projet est plus bas que ce qu'on aurait vraiment besoin. » Morgane

L'exemple de l'utilisation des banques d'heures montre ici l'importance de la conseillère dans la négociation des heures. L'idée de fonctionner avec des banques d'heures a été proposée lors de la planification stratégique, mais n'a été mise en place que vers le 20 novembre, à la 9^e semaine d'observations. L'arrivée de la conseillère au même moment a aidé les employés à négocier ces nouveaux types de contrats.

« Ça a été difficile de les vendre, parce que, de un, les clients nous arrivent avec des projets concrets. Donc ils veulent une solution, ils veulent un produit fini. Et le principe d'une banque d'heures c'est qu'on ne va pas promettre de produit fini. [...] L'autre chose c'est que les clients veulent un montant... ils veulent savoir combien ça va leur coûter au complet. » Morgane

« Puis [L'arrivée de Florence] aide aussi, parce qu'elle avait également un background de consultante, puis elle est plus à l'aise de négocier cet aspect-là de banque d'heures avec le client. Le momentum était bon pour qu'elle arrive pour négocier là-dessus. Mais ce n'est pas encore tout à fait fait, là on discute avec les clients sur comment on va le faire. » Marc

e. Le contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité était en soi un problème lors de l'été 2017. Les gestionnaires de projet n'avaient pas de référent pour vérifier la qualité de leur travail, et devait en juger par eux-mêmes. Ayant du mal à évaluer les limites de leur propre travail, cela était une source de stress et « d'hémorragie de temps ».

Il y a eu deux initiatives pour **externaliser le contrôle de la qualité**, non pas qu'il soit extérieur à l'entreprise, mais dans le sens où il est extérieur à la personne qui a effectué le travail. Ces deux actions sont le *ownership* d'équipe, expliqué précédemment, et l'arrivée dans l'équipe de Florence, que nous avons également eu l'occasion de présenter.

Le « ownership d'équipe », l'idée d'avoir une responsabilité commune sur l'ensemble des projets, est aussi un moyen pour les employés d'assurer le contrôle de la qualité de leurs livrables. **Ainsi, les autres gestionnaires de projet agissent comme contrôleur de la qualité.** Les rencontres d'alignement – pour s'assurer que le chargé de projet avance son projet dans la bonne direction – et de contrôle de la qualité ont été ajoutées de manière formelle dans les processus lors de la planification stratégique.

« Il y a toujours eu l'intention de travailler plus en équipe, mais il y a eu un moment, six mois, un an, où on était vraiment moins bon à faire ça. Puis là ces temps-ci on a beaucoup plus formalisé les moments où on a des rencontres. On a formalisé dans les processus des projets, des moments clés où il faut qu'on se rencontre pour faire le contrôle de qualité. [...] Puis maintenant on est vraiment meilleure juste parce que c'est comme un "win-win" à corriger nos documents des autres parce que je sais que quand moi je fais quelque chose, je sais qu'ils vont prendre le temps de le faire. » Morgane

« Mais je vois déjà entre nous, on est trois autour de la table, et tu vois souvent que la personne qui lead le projet, elle a la réponse, mais elle ne veut pas prendre la décision, et là hop on bloque tous une heure et des fois on dit "ba non ce n'était pas la bonne idée", des fois on est juste là pour valider et ça prend deux minutes. Parfois, ça paraît tellement gros que tu ne veux pas faire la décision tout seul, donc là le fait qu'on fait juste se rencontrer nous trois, juste avoir cette validation pour avancer plus vite. » Guillaume

En plus de la responsabilité collective des chargés de projet, l'arrivée de Florence dans l'entreprise, apporte un repère de qualité, car provenant d'une personne qui a de l'expérience en consultation.

« La deuxième chose c'est Florence. Florence... l'idée d'être juge et parti c'est aussi qu'il n'y avait personne pour me dire quand arrêter, quoi faire, dans quelle direction, et qu'en fait tout le monde avait le même niveau d'expérience. Alors que Florence a un niveau d'expérience plus élevé, et elle est capable de dire, quand c'est suffisant tout ça. Donc comme j'ai quelqu'un qui a plus d'expérience qui me dit "tu peux arrêter ici, c'est assez bon", alors qu'avant on continuait à travailler jusqu'à la date limite et on ne savait pas où arrêter. » Morgane

« L'employé lui-même est en train de faire une chose que c'est la première fois qu'il fait [...] Le point de repère : soit ses collègues, soit moi, il n'y avait pas de ressource d'expérience pour dire "va à droite" "Ça, c'est bon, arrête d'en faire" "on va aller voir le client et on négocie les horaires." Tout cet accompagnement-là il n'était pas nécessairement là. Il dépendait sur moi, puis moi j'ai aussi le développement d'affaires. Fait que d'avoir cette nouvelle ressource là, ça donne un peu d'air au monde, ça rassure aussi sur les décisions à prendre, ça améliore la relation client. C'est une bonne chose, mais c'est un timing. Il fallait : un, trouver la bonne personne, et il fallait que ça aille financièrement, qu'on soit capable d'aller chercher une nouvelle personne. » Marc

f. [La place des contractuels](#)

Des contractuels sont employés par l'entreprise pour pallier des manques temporaires de capacité. L'entreprise faisait déjà appel à des employés contractuels au cours de l'été 2017. Cependant, comme nous l'avons présenté dans le point concernant la planification stratégique, **la volonté était d'établir une banque de personnes disponibles qu'ils peuvent appeler dès qu'ils n'ont pas la capacité pour accepter des contrats supplémentaires.**

<u>Rôle du président</u> <ul style="list-style-type: none"> • Évolution de la place du président à la suite de départ d'employés • Plus grande implication du président dans les mandats 	Éléments structurels : Redéfinir les rôles et responsabilités
<u>Responsabilité commune des gestionnaires de projet sur l'ensemble des mandats</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en commun de la capacité (heures de travail) • Mise en commun de la responsabilité • La rédaction des offres de service est effectuée par ceux qui livrent le service • Limite du fonctionnement du « ownership d'équipe » : lorsque les employés sont au maximum de leur capacité, c'est la première chose pour laquelle ils n'ont plus le temps • Différence du point de vue des employés et du président sur ce qui doit être fait en équipe 	
<u>Création du poste de conseillère :</u> <ul style="list-style-type: none"> • La conseillère accompagne et forme les gestionnaires de projet à la relation client et à la négociation des banques d'heures • Position de la conseillère comme mentor 	
<u>Contrôle de la qualité :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Les autres gestionnaires de projet agissent comme contrôleur de la qualité • Le contrôle de la qualité en parti est effectué par la conseillère 	
<u>Implication des employés pendant les réunions hebdomadaires</u> <ul style="list-style-type: none"> • Les employés sont responsables du suivi de leurs heures • Marc 'dirige' les 7 premières réunions • À partir de la 8^e réunion, Guillaume est responsable de la mise à jour du tableau de bord et de sa présentation lors des réunions 	
<u>Les contractuels</u> <ul style="list-style-type: none"> • Assurent une flexibilité à l'entreprise en palliant les manques temporaires de capacité 	

VI. Éléments commerciaux : repenser l'approche client

a. [La place des éléments commerciaux](#)

Lorsque nous avons présenté la définition de Nobert Elias (1976) concernant le 'rythme', celui-ci évoquait la place de la « vigueur des luttes concurrentielles et pour l'exclusion qui maintiennent en mouvement ce réseau d'indépendances ». Nous nous concentrons ici sur les luttes externes : les luttes concurrentielles. Dans la présentation de l'entreprise, nous avons évoqué que celle-ci n'avait pas de principaux concurrents directs. Elle n'a pas non plus de marché établi, elle doit alors développer chez ses clients l'intérêt de son activité et la valeur de leur offre de service. L'enjeu du rapport à la clientèle ne se situe donc pas dans le risque de se faire dépasser par un concurrent, mais dans celui de ne pas se faire accepter par des clients. Le nombre d'heures négociées avec ce dernier

devient alors un enjeu central de l'approche commerciale, de même que la nécessité d'accepter parfois des clients qui n'ont pas de liens directs avec la mission, car ils en ont besoin à ce moment-là.

L'entreprise a repensé au cours de l'automne à l'approche commerciale qu'elle avait avec ces clients. Il y a eu, d'une part, une approche quantitative visant à diminuer le nombre de mandats gérés en parallèle par les gestionnaires de projet. D'autre part, il y a eu un axe qualitatif cherchant à modifier la forme de la relation client à travers une nouvelle logique d'approche, de nouvelles formes de mandats, ainsi que le développement de mandats ne répondant pas à une logique client comme des mandats internes.

b. Diminuer le nombre de mandats

En septembre 2017, l'une des premières initiatives de l'entreprise a été de baisser la charge de travail des employés. Cette diminution avait pour but de diminuer le rythme de travail et de revenir à des semaines de 40 heures de travail, après un été où elles ont pu monter jusqu'à 80 heures. La diminution du nombre de mandats n'a pas seulement pour effet de diminuer le nombre d'heures à faire, mais aussi le nombre de projets en simultanés.

« Le rythme de travail : je te dirais qu'on a beaucoup moins de gros projets en simultané. Donc quand tu regardes tout ce qui est fait : le nombre d'heures que je fais par semaine s'est amélioré, la pression qu'on ressent d'avoir mille choses en même temps s'est améliorées... » Morgane

De plus, dans le but d'intégrer les nouveaux éléments (logiciel de gestion de projet, réunion hebdomadaire, etc.) et d'améliorer la gestion d'opérations de l'entreprise, il était nécessaire que les employés aient le temps et l'énergie pour cela.

« Tu peux dire aux gens "on va s'organiser", et que ces gens n'ont pas de temps pour s'organiser, ils ne peuvent pas s'organiser. C'était très difficile de dire : "vous faites 60 heures, puis là la semaine prochaine organisez-vous pour pas refaire 60 heures". S'il y a encore 60 heures de temps de travail, de clients, ba là ils font quoi ils s'organisent ou ils font le client ? Il fallait que ça se fasse progressivement, de dire "je réduis nombre de tâches allouées à des mandats

clients pour commencer à libérer du temps pour t'organiser". Plutôt que de vouloir imposer rapidement et de dire "bon ba maintenant tout le monde s'organise". C'était juste impossible, c'était juste impossible pour les gens à ce moment-là. C'est pour ça qu'on a commencé en septembre et qu'on l'a étalé jusqu'à mi-octobre à peu près. Pour que chacun y aille à son rythme. » Marc

Cette initiative était cependant temporaire et on pouvait observer une augmentation du nombre de mandats vers la fin de l'étude.

Élargir de l'horizon temporel

Au cours de l'automne, l'entreprise a également élargi son horizon temporel à travers un élargissement des deadlines. Les questionnaires de projet ont moins de *deadlines*, et celles-ci sont plus longues, donnant la possibilité aux employés de s'organiser autrement que dans l'urgence.

« Mon rythme de travail... depuis cet été, si on compare à l'été qui a été particulièrement intense, c'est juste que c'est... Ce qui a été le plus significatif c'est les deadlines, c'est beaucoup moins de deadline courtes puis beaucoup moins de rush, donc le temps de planifier, de s'asseoir en équipe, de faire des planifications stratégiques, de prendre le temps de regarder à trois le teamwork des projets, d'avoir plus de temps de penser à long terme. » Guillaume

c. [Changement dans la logique des mandats actuels](#)

Il y a un aspect de la relation client qui a principalement été évoqué lors des réunions hebdomadaires. Il s'agit du rapprochement avec ce dernier, de **faire des suivis plus fréquents avec lui, de mieux comprendre son besoin et de l'accompagner dans la mise en place de solution.**

« Cet été c'est un truc que j'ai appris : donner un MVP [Minimum Viable Product] au client, puis bâtir avec ça. Plutôt que commencer avec 75 pages puis de le détruire, c'est tout du travail que tu as fait en trop. Ça, je dirais que ça joue dans mon perfectionnisme : je ne veux pas perdre mon temps. » Chloé

« On est en train de revoir le template des offres de services pour cadrer un peu plus ce qu'on fait, ce qu'on ne fait pas, puis changer le livrable en

accompagnement au livrable. Puis beaucoup d'accompagnement dans les dossiers : savoir vraiment qu'est-ce qu'on peut faire et qui est suffisant vs. en faire trop – en faire plus que le client demande aussi. » Marc

L'objectif est de diminuer les heures effectuées pour rien en **livrant au client le MVP et en construisant le reste avec lui**. C'est un moyen pour l'entreprise de ne pas « perdre » du temps, de produire au plus près de ce que le client souhaite pour ne pas avoir à refaire le travail.

Cela vise également à ce que le client se rende compte du temps réellement nécessaire aux employés pour effectuer un travail de la qualité demandée.

« Peut-être un 3e point [causant un écart entre les heures estimées et les heures réalisées] : les négociations avec le client. Par exemple là je viens de me faire négocier un mandat puis de me faire couper des heures. Là-dessus, il faut vraiment qu'on soit transparent avec le client, pour dire : quand je vais dépasser ça, c'est toi qui m'as coupé 15h là-dessus, je n'ai plus le temps. C'est pour ça le suivi des heures avec le client, c'est pour ça que je veux vraiment l'instaurer. Parce que je sais qu'il y a des endroits où, oui, je n'aurais peut-être pas le temps pour faire un travail de qualité, pour faire un travail que moi je juge que j'aurais dû faire. » Chloé

Se rapprocher du client avait également pour objectif de mieux comprendre ses besoins et de mieux lui faire comprendre ce que faisaient les gestionnaires de projets, pour diminuer l'incertitude liée aux projets qui changeaient de nombreuses fois de direction.

d. Ajout de nouvelles formes de mandats

La forme 'classique' de mandats vendus représentait une offre de service où l'entreprise faisait signer le mandat entier, sans cependant faire de diagnostic précis du besoin du client. Ils devaient alors estimer les heures nécessaires, sans idée claire du mandat.

« On a toujours signé des mandats où on disait "Ça coûte X montants" puis là on essayait de faire une prévisibilité de combien d'heures sur l'amplitude du

mandat ? Puis c'était compliqué souvent parce que quand on arrivait pour faire la première partie du diagnostic on se rendait compte que le client n'avait pas les bonnes informations, il avait mal sizé son problème, etc., etc. Ce qui fait qu'on n'avait pas toute l'information pour prendre une bonne décision et combien de temps à peu près ça prendrait ? Fait qu'on se retrouvait souvent, soit à devoir renégocier en cours de route, soit nous on dépassait nos heures parce qu'on avait fait une mauvaise estimation puis on se sentait responsable parce que c'était notre pitch, notre offre de service. » Marc

Ils développent, au cours de l'automne 2017, deux nouvelles formes de mandats pour pallier cette incertitude lors de l'estimation de leurs heures. La première est **l'ajout d'une phase de diagnostic en début de mandat** avec la possibilité de renégocier les termes de celui-ci à la fin de cette phase.

« Depuis le début de l'automne on voulait migrer vers des diagnostics de dire "dans le fond, on va segmenter et plutôt que signer le mandat au complet on va signer une phase de diagnostic". Puis cette phase-là va nous permettre de clarifier la suite des choses, de moins s'engager dans quelque chose de peut-être impossible. » Marc

« Sinon dans les mandats, on essaye de plus possible de mettre une phase de diagnostic avant chaque mandat. Parce que quand on fait l'offre de service il y a toujours une sorte de gambling, on le fait au maximum de notre capacité puis on devient meilleur avec le temps. Mais tant que tu ne connais pas la relation, que tu sais pas quel est le besoin, c'est quoi la dynamique, l'étendu des problèmes : c'est difficile d'estimer. Donc là on fait une phase de diagnostic... le scénario idéal c'est de signer tout le mandat avec une phase de diagnostic. Donc au moins tes heures sont pour tout le mandat, mais tu fais le diagnostic, mais ensuite tu mets le close pour réévaluer les heures suivantes. Donc tu [le client] achètes déjà tout le mandat, mais à la fin du diagnostic tu as la possibilité de renégocier ce que tu fais puis ça peut être plus ou moins. C'est le scénario idéal, mais c'est plus dur à vendre parce que les gens ne veulent pas payer pour un diagnostic. Donc il faut arriver à le tricker pour dire que c'est la phase en elle-même de diagnostic qui a

une valeur, puis que ça va les aider à continuer avec nous. » Guillaume

La seconde forme de mandat développée au cours de l'automne est la banque d'heures. Elle correspond à un nombre d'heures où l'entreprise est disponible pour le client. Ce montant est convenu avec ce dernier. L'utilisation d'une banque d'heures est surtout adaptée à un certain type de situation. Durant mes observations, les banques d'heures n'ont été utilisées dans seulement deux situations présentant des caractéristiques communes. Dans le premier cas, le client ne savait pas trop où il voulait s'en aller avec son mandat. Le second, plus pointilleux, sollicitait l'équipe au-delà de ce qui avait initialement été convenu. Dans les deux cas, cela générerait un dépassement d'heures et un étalement du mandat au-delà de ce qui avait été entendu avec l'entreprise. La banque d'heures permet alors de charger au client ce dépassement-là.

*« Ça devenait compliqué parce que les projets, les clients, en cours de route ils changeaient d'idée, ils allaient ailleurs, ils voulaient plus de choses que ce qui était prévu. La mécanique n'était là, fait qu'on s'est dit qu'on allait migrer plus vers une mécanique d'heure en disant : "on pense que ça va prendre tant d'heures cette chose-là, puis en cours de route si on bifurque c'est correct, c'est juste qu'il y aura moins d'heures que ce qu'on souhaitait accomplir ensemble" »
Marc*

« Ça change tout. C'est uniquement quand c'est dans des situations où le client ne sait pas trop ce qu'il veut et qu'on se retrouve dans des situations où le client ne sait pas ce qu'il veut et que nous on ne sait pas non plus. [...] Tout l'aspect de l'accompagnement avant ou après une offre de service claire : ça, on le met en banque d'heures. » Guillaume

Les banques d'heures visent à être un complément des mandats traditionnellement vendus aux clients.

« Le scénario idéal c'est pas tout le monde en banque d'heures parce que là pour les prévisions c'est n'importe quoi. Le scénario idéal ça serait que t'ais des banques d'heures dans la phase de clarification puis d'accompagnement, qui mène à une offre de service. Ce qu'on faisait avant gratuitement. » Guillaume

Pour les employés, la banque d'heures est accueillie de manière ambivalente. Les employés reconnaissent unanimement son utilité et sa nécessité. Cependant, une gêne se crée, car la banque d'heures implique de rappeler au client la logique commerciale dans laquelle il s'inscrit. La gêne est d'autant plus grande que les employés sont principalement motivés par la mission sociale de l'entreprise et veulent avoir le plus grand impact possible.

« C'est un peu malaisant, parce que c'est lui rappeler [au client] qu'on est dans une relation commerciale... La réalité c'est qu'on est dans une relation commerciale. C'est sûr qu'au niveau des relations humaines c'est un peu malaisant. Mais je pense que c'est nécessaire, j'ai un client par exemple qui m'appelle chaque jour. Des fois ça me fait plaisir, c'est ma job de faire ça, sauf que c'est du temps que je ne passe pas sur d'autres mandats. Je pense que ça doit être fait... ça doit être fait avec doigté. » Chloé

e. Développement de mandats qui ne sont pas liés à des clients

Il y a enfin le développement de mandats internes, non liés directement à des clients. Ces mandats font partie des 10 heures non chargeables mentionnées précédemment, 6h prévues pour la gestion interne et 4h pour la certification.

« Puis on a passé beaucoup de temps sur des choses qui n'était pas... qui était du développement type la certification, type le site internet... des projets plus ambitieux, de la recherche ou de comment on peut faire des projets plus d'impact et ils sont plus importants que simplement un client et t'y vas au jour par jour. » Guillaume

<u>Diminuer le nombre de mandats effectués en parallèle (action temporaire)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Revenir à une charge de travail soutenable • Donner du temps aux employés pour intégrer les changements • Élargir l’horizon temporel 	Éléments commerciaux : Repenser l’approche client
<u>Changement dans la logique des mandats actuels</u> <ul style="list-style-type: none"> • Minimum Viable Product : livrer au client un service minimal et construire le reste de la solution avec lui. • Logique d’accompagnement au livrable et de co-construction 	
<u>Ajout de nouvelles formes de mandats</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ajout d’une phase de diagnostic avec la possibilité de renégocier le mandat par la suite • Utilisation de banques d’heures pour les mandats où les clients dépassent du cadre préétabli • La logique marchande liée aux banques d’heures est une source de malaise pour des gestionnaires de projets 	
<u>Développement de mandats qui ne sont pas liés à des clients</u>	

VII. Les éléments comportementaux : faire évoluer le comportement standard

a. L’évolution du comportement

Nous avons vu dans la revue de littérature que certains auteurs évoquant le *Slow Management* proposaient à l’employé « d’apprendre à dire non », sans réellement chercher à comprendre ce qui faisait que l’employé en acceptait toujours plus. Nicole Aubert et Christophe Roux-Dufort (2003), dans leur étude sur l’urgence, avaient également nommé « l’assertivité », comme la capacité d’un individu à revendiquer ses droits. Ils parlaient ainsi de manque d’assertivité pour cette incapacité à dire non.

Ce point concerne donc les prises d’initiatives où les employés ont agi pour préserver un rythme de travail soutenable. La phase de diagnostic développée dans le chapitre précédent y a joué son plus grand rôle : en nommant le fait que les rythmes étaient problématiques, il est devenu plus simple pour les employés de dire non à de nouveaux projets ou à de nouvelles tâches s’ils n’avaient pas la capacité (horaire) de le faire. En d’autres termes, cela leur a ouvert la possibilité pour les employés de s’affirmer.

« Je te dirai deux choses [qui ont fait changer le rythme de travail].

Un : la réalisation de la situation dans laquelle on était, on s’est assis en équipe

*et on en a parlé. Un peu le “awareness”, on en a parlé à voix haute et on a décidé que ça ne se passerait plus comme ça. Le leadership en équipe, les responsabilités qu'on a prises en équipe et qu'on a décidées de respecter les heures. [...] »
Morgane*

Ces initiatives représentent des ‘pattern’ culturels émergents, dans le sens où ils cherchent, de manière informelle, à déplacer la norme culturelle de l’entreprise. En effet, il ne suffit pas que la norme soit changée de manière formelle à travers des règlements ou un repositionnement des rôles de chacun. Ces éléments sont des tentatives de modification du comportement attendu, de ce qu’est un comportement normal ou anormal. Les employés poussent ainsi, individuellement ou collectivement, à changer dans leur comportement ce qui est possible ou acceptable afin de préserver des rythmes et un environnement de travail viable.

b. Le refus de s’engager dans des mandats pour lesquels ils n’ont pas la capacité

L’élément observé ici est l’assertivité de l’employé, son comportement de refus, ce qui nécessite de différencier ces points des éléments commerciaux. Au fil des semaines, j’ai pu observer plusieurs situations où des gestionnaires de projets refusaient de s’engager dans des mandats par manque de capacité.

Prise de décision individuelle de ne plus s’engager sur des mandats pour lesquels ils n’ont pas la capacité

Ainsi, les employés ont pris sous leur responsabilité une partie de la gestion de la capacité. **Connaissant leurs disponibilités, ils savent s’ils ont la capacité ou non d’assumer un mandat supplémentaire.** À partir de ce moment-là, s’ils sont au maximum de leur capacité, à eux de faire savoir qu’ils ne peuvent pas assurer de tâches supplémentaires.

« [...] Deux : de mon côté, je pense que j’ai comme dit non à des responsabilités supplémentaires, j’ai commencé à dire “je ne suis pas disponible pour faire ça, j’ai plus d’heures, j’ai plus la capacité de le faire telle ou telle chose”. Donc il y a une certaine responsabilité individuelle de ne pas s’engager. » Morgane

« D’un, je pense que c’est cette volonté de dire que c’est un problème [qui a

impacté le plus votre rythme de travail]. Avant, ce n'est pas que ça n'en était pas un, mais il n'y avait pas de prise de conscience collective par rapport à ça. Ce n'était pas une issue genre. Puis de dire que c'est un problème, on est beaucoup plus à dire "non". » Chloé

Le logiciel joue un point important à ce niveau : il rend visibles les disponibilités de chacun. Les employés peuvent ainsi avoir une idée de la capacité totale disponible. De même, si les employés n'ont pas inscrit dans le logiciel les heures qu'ils ont prévus, le président peut prendre pour acquis qu'ils sont disponibles pour d'autres tâches.

« [Le logiciel] nous force à mettre sur papier vraiment tout, s'il n'y a pas tout dans l'outil ça fait qu'on n'a pas le bon workload, et que Marc pourrait me dire "Tu n'as pas trois heures cette semaine ? Est-ce que tu peux faire une offre de service ?" ... Ce n'est pas ça le but de l'outil, mais il y a un système un peu informel de contrôle... » Guillaume

Décision collective de ne pas s'engager sur un mandat

J'ai pu observer une fois durant des observations un moment où le groupe a décidé de refuser un mandat risquant de trop alourdir la charge des employés. Lors de la 6^e rencontre hebdomadaire, le président et les employés discutaient pour savoir s'ils allaient de l'avant avec le client en question ou non. Selon les gestionnaires de projets, l'atmosphère de travail avec l'équipe du client en question ne semblait pas propice à un travail de qualité. Ils ont préféré ne pas signer le mandat. [Journal de bord – Semaine 6 – 30 octobre]

c. Prendre du recul envers le travail

Cette section concerne les actions individuelles visant à prendre du recul envers le travail. Il y a eu d'abord, de la part des employés, des initiatives de **déconnexion**. Les employés ont chacun développé des techniques qui leur sont propres pour les aider à déconnecter, à ne pas ramener leur travail dans leur sphère privée, à le quitter mentalement les soirs et les fins de semaine.

« J'ai aussi été intentionnellement rigide dans mon emploi du temps comme "je ne suis pas disponible ce soir-là" "non", etc. Donc j'ai réduit intentionnellement

le travail, avant j'étais "ah oui je disponible sur ça, je peux travailler le soir", etc. Là maintenant j'ai pris pour acquis que je n'étais pas disponible. Intentionnellement je l'ai fait. Mais je pense que je te dirais que ce que j'ai encore de la difficulté à faire et que j'ai du travail, c'est vraiment cette charge mentale là [que je continue d'avoir le soir, la fin de semaine]. » Morgane

« J'ai commencé dès que je rentre chez moi – en fait, j'essaye de le faire de plus en plus – je me suis enlevé toutes mes notifications sur mon téléphone. C'est un good step déjà. Je ne reçois plus de notifications là-dessus. Je me suis mis des petites astuces du genre : j'éteins mon téléphone une heure avant d'aller me coucher, puis je ne le regarde pas jusqu'à ce que j'arrive au bureau, pour bien différencier les choses. Souvent, comme je te disais, ce n'est pas que j'ai trop de travail ou que ça soit stressant, mais c'est le fait de toujours penser à ça. » Guillaume

Seule l'une des employés m'a parlé de la place de proches, extérieurs à l'entreprise dans sa démarche de déconnexion. Cet appui externe à son importance, car le travail à une place centrale dans notre société, il n'est pas seulement source de revenus, il apporte également un statut. Avoir un rythme de travail élevé est valorisé dans le sens où il est souvent associé à une forte productivité. Ce support des proches peut permettre une baisse de la pression sociale externe envers le travail et envers un rythme qui n'est plus soutenable.

« Je dirais que j'ai fait un gros travail sur moi pour prendre une distance avec le travail. Cet été je quittais le travail puis j'y pensais encore, j'en parlais tout le temps. À un moment donné mon frère puis ma sœur m'ont un peu fait un wake up call genre "t'es stressée, puis tu fais qu'en parler, puis ce n'est pas productif". J'avais des défis auxquels j'étais confrontée, j'en parlais à des personnes qui n'avaient aucune expérience, aucune solution à me proposer. J'en parlais beaucoup pour vent [évacuer], mais c'est prouvé scientifiquement que "vent isn't productif", ce n'est pas productif, ça fait juste te fâcher. Puis c'est exactement ça que ça faisait. Je revenais et j'étais comme "il m'est arrivé ça, etc." puis j'en parlais et je continuais à y penser. Fait que j'ai pris un peu de recul et je me suis

dit que je voulais vraiment arrêter d'en parler. Ça crée un peu un détachement [par rapport au travail], quand j'arrive et que je vois ma famille, mon frère, ma sœur, des amis, je n'arrive pas en disant "oh my god, tu ne sais pas ce qu'il s'est passé...", parce que c'était vraiment comme ça. Ça m'aide à quitter le travail mentalement. » Chloé

De pair avec la déconnexion, **la recherche individuelle d'un équilibre entre le travail et la vie personnelle** porte sur les occupations de l'employé en dehors de son travail. Il ne s'agit donc pas seulement de quitter mentalement le travail, mais également de nourrir les autres sphères de sa vie, afin de décentraliser la place du travail. À ce niveau, les employés parlent de l'importance d'équilibrer leur vie professionnelle par une vie personnelle active.

« Moi ce que je veux... la semaine passée j'ai travaillé un peu les soirs, mais j'ai quand même vécu ma vie. Pour moi c'est important que j'aie quand même le temps de travailler sur mes propres projets » Chloé

« Puis pareils, même dans mon temps libre je lis des articles, souvent ça me fait penser à des choses... ce n'est pas comme si dans mon temps libre je lisais quelque chose qui n'a rien à voir, c'est quand même des choses sur l'impact social. Du coup je me suis rendu compte que c'était lourd parce qu'il n'y a pas vraiment de périodes pendant la semaine où je ne pense pas du tout au travail. Donc ça, c'était un problème évidemment. » Guillaume

« Je pense que c'est de balancer ça [la pression liée la performance recherchée au travail] avec une vie personnelle qui est aussi bien remplie, d'avoir des activités le soir, d'aller au gym, d'avoir des sorties la fin de semaine, d'être entourée d'amie, de famille et tout ça. Je pense que c'est juste le côté balancer avec mon environnement stressant qui est difficile : d'avoir des activités à l'extérieur. » Morgane

Accepter que l'on ne puisse pas être productif à 100 % tout le temps a été fait de manière collective lorsque l'entreprise a revu ses processus pour y intégrer des temps où la productivité était plus basse. Par exemple, les « *switching cost* » dont nous discuté auparavant. Cependant, il y a aussi eu une acceptation individuelle des employés sur le

fait qu'ils ne pouvaient pas être entièrement productifs en tout temps.

« Mais pour moi c'est plus important parce que je ne peux pas être à 100 % tout le temps. C'est impossible, il va y avoir des moments où je travaille moins. De dire je suis moins capable de produire en série et pour moi ça c'est normal, c'est correct. Cela étant dit ça ne veut pas dire que je suis en train de me tourner les pouces, c'est juste que, je pense sincèrement que le cerveau ne tourne pas à pleine capacité tout le temps. Dès fois ça va être différents aspects : des fois je vais être moins focusé sur un truc, mais je vais avoir pleins d'idée, de créativité, etc., et à un moment donné je vais être "2h pour finir quelque chose !". Je me sens plus libre dans mes journées. » Chloé

Il est important de nuancer cette partie en rappelant l'importance de l'environnement de travail de l'employée.

« C'est sûr que ça aide de ne pas avoir une semaine de 80 heures. Si j'étais dans cette situation-là, je pense que ma charge mentale ne serait pas... Par exemple Guillaume et Morgane en ce moment ils vivent de stress parce qu'ils ont beaucoup de choses à faire sur des projets stressants, qu'on ne sait pas trop où on s'en va avec ça. Si j'étais à leur place, je ne pourrais pas dire "ça ne m'affecte pas parce que j'ai fait un travail sur moi-même". C'est vrai que : mes trucs, ça va bien, mon niveau d'heures reste contrôlable et dans mes projets il n'y a rien de stressant à l'horizon. Il y a des Milestone importantes, mais il n'y a rien où ça va mal à l'horizon. » Chloé

<p><u>Ne plus s'engager sur certains types de mandats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Décision individuelle de ne plus s'engager sur des mandats pour lesquels ils n'ont pas la capacité • Décision collective de ne pas s'engager pour un mandat risquant d'alourdir le rythme de l'entreprise 	<p>Éléments comportementaux : Faire évoluer le comportement standard</p>
<p><u>Prendre du recul envers le travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel de déconnexion après le travail • Recherche individuelle d'un équilibre entre le travail et la vie personnelle • Considérations externes : baisse des pressions externes concernant le travail • Accepter que l'on ne puisse pas être productif à 100 % tout le temps 	

À travers ces éléments, les employés tentent, collectivement ou individuellement, de

modifier le comportement attendu, de changer ce qu'est un comportement normal ou anormal. Les comportements des employés sont à la fois la finalité et un levier du dispositif. Si les normes formelles constituent un cadre officiel de ce qui est attendu, c'est à travers les comportements des individus que ce cadre devient effectif.

VIII. Éléments linguistiques : modifier son langage

a. La place du langage

La place du langage dans le dispositif est importante. Ces éléments ont fait partie de la première série de codages. De même que pour les éléments réglementaires, les éléments discursifs faisaient partie de la définition évoquée par Michel Foucault (1977) et ont été retenus pour dans le codage, car ceux-ci sont apparus de manière claire dès les premières réunions. Par la suite, cette catégorie d'éléments s'est étendue aux éléments linguistiques, car si les discours représentent ce qui est véhiculé, le ton et le vocabulaire utilisés sont venus renforcer cette catégorie.

Cette partie rassemble les éléments liés au langage qui ont été observés lors de l'étude. Tous les éléments linguistiques n'ont pas la même fonction. Sans pour autant pouvoir les forcer l'ordre des choses, l'évolution du langage permet d'ouvrir l'entreprise aux nouvelles possibilités et d'orienter les changements. En premier, nous parlerons de l'utilisation de l'humour comme moyen d'aborder les thèmes sensibles. Nous verrons ensuite les discours mobilisés dans l'entreprise. Il y a alors deux types de discours, **ceux initiés par le président et repris par les employés**, venant renforcer le dispositif, et **ceux initiés par les employés** venant appuyer et défendre leurs intérêts en tant qu'employés.

b. Utilisation de l'humour lors de discussion

L'humour est utilisé à plusieurs reprises lors des réunions hebdomadaires et des entretiens. **Il est principalement mobilisé pour parler de sujets sensibles.** Les employés ont, par exemple, recours à l'humour pour évoquer une situation de dépassement d'heures et de retards sur les mandats.

« [Rire] c'est dommage parce que c'est [le projet] intéressant, mais j'ai un retard (d'au moins 5 heures) pour la revue de littérature que je ne pourrai pas

rattraper. » Morgane – Journal de bord – semaine 4 – 16 octobre

*Présentation du tableau de bord « [Sur ce projet] il nous reste 30 min.....
[rire général] » Journal de bord – semaine 9 – 20 novembre*

Présentation du tableau de bord. [rire de Morgane et Chloé] Chloé : « Ils [les clients] n'ont pas fait grand-chose donc on n'a pas vraiment avancé » Journal de bord – semaine 10 – 27 novembre

L'humour est également utilisé pour parler de l'attitude de certaines personnes envers le logiciel de gestion de projet, qu'ils l'utilisent ou non de manière assidue.

« Check toi avec tes tags... [rires] » Journal de bord – semaine 3 – 9 octobre

« [rire] je suis vraiment délinquante là-dedans [enregistrer ses heures dans le logiciel], tu verrais mes données ça n'a pas rapport. [rire] » Morgane

« J'ai comme un gros... je ne suis pas une early adopter, on rit tout le temps de moi là-dessus avec Guillaume et Morgane. » Chloé

L'humour est aussi employé par le président pour appuyer l'intérêt de l'exercice de contrôle des heures lors de la réunion hebdomadaire.

Par la suite trois remarques faites par Marc sous couvert d'humour pour faire passer l'idée que l'exercice est essentiel. Journal de bord – semaine 5 – 23 octobre

Enfin, le rire a été une forme d'expression utilisée au cours des entrevues, encore une fois pour parler de sujets sensibles comme l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le rapport à la performance, des différences de points de vue concernant les outils ou les pratiques.

c. Discours amenés par le président

Ces éléments discursifs sont principalement amenés par le président et repris par les gestionnaires de projet dans le cadre des entrevues.

Discours de valorisation les changements

Durant les observations Marc amenait de manière régulière des réflexions concernant

l'importance de l'utilisation des outils, la pertinence des réunions hebdomadaires ainsi que le respect du cadre horaire (40 heures par semaine, dont 25-30 heures chargeables). Ce discours s'est également ressenti durant les entrevues avec les employés.

« Ce n'est pas une compétition. C'est pour qu'on se rapproche des heures normales. » [...] « Quand on sera tous à 40 h, on va fêter ça. » Marc – Semaine 6 – 30 octobre

« Mais je sais que sur le long terme c'est [le logiciel de gestion] important, blablabla » Chloé

Discours d'empowerment poussant les employés à se faire confiance

Le discours d'empowerment n'est pas quelque chose qui a été nommé ou revendiqué comme tel par le président ou les gestionnaires de projet. Il se retrouve plutôt dans des remarques lors des rencontres hebdomadaires ou dans des réflexions émises durant les entrevues. **Il vise à faire réaliser aux employés ce qu'ils sont capables de faire eux-mêmes et de leur donner la confiance nécessaire.**

« Je pense que c'est beaucoup ça on devait présenter des trucs à un CA, ça nous paraissait tellement gros pour notre expérience qu'on passait énormément de temps. Alors que maintenant on est plus réaliste et on sait sur quoi on est bon et ce sur quoi on aurait besoin de l'aide des experts. » Guillaume

Durant les observations, j'ai pu constater de nombreuses remarques visant à soutenir les employés dans leur prise de décisions lorsqu'ils étaient les mieux placés pour les prendre.

« Ça, c'est vraiment la chose la plus positive de ne pas avoir de manager, c'est qu'on se fait plus confiance. Le fait négatif c'est qu'il faut avoir la possibilité d'aller chercher de l'aide quand t'en as besoin, et ça commence, mais on veut se créer une base d'experts à appeler quand on veut. Mais là pour l'instant c'est pas trop ça. » Guillaume

Ce manque de confiance en eux de la part des employés vient en partie du fait qu'il s'agit de leur première expérience de travail. Cette réalité est prise en compte par le président, qui essaye de les rassurer et de les accompagner dans ce processus

d'apprentissage.

« C'est que quand tu commences sur le marché de l'emploi, comme la plupart de l'équipe ta une confiance en toi qui n'est pas encore 100 % bâtie. Ce qui fait que des fois tu mets le double du temps. Puis ça, ils n'aiment pas ça l'entendre, mais c'est ça la réalité, moi aussi je suis passée par là, puis encore sur certains dossiers je mets le double de temps. Puis des fois tu vas à droite à gauche parce que tu ne sais pas quand tu le fais. Il y a des choses qui sont plus longues, il y a des choses que tu fais moins bien, tu mets plus de temps. Ça, c'est frustrant, ça crée de la frustration. C'est comme une phase, quand tu commences à travailler, ils sont là-dedans. Il faut qu'ils comprennent que ça fait partie du lien quand tu pars de l'école et que tu arrives sur le marché du travail : il y a un step entre les deux, une zone d'apprentissage. Ça, ça crée une zone de frustration [...] et qui n'est pas nécessairement toujours liée au travail, mais à la phase dans laquelle ils sont. Ils l'ont tous vécue. Il y a des choses comme ça qui vont aussi s'améliorer dans le temps. Juste parce qu'ils vont commencer à développer des réflexes puis finalement cette tâche-là qui était difficile pour moi au début, pas tant juste parce que j'ai eu de l'accompagnement, mais parce que je l'ai fait 2 fois, 3 fois, puis aujourd'hui c'est moins un problème. » Marc

d. Discours amené par les employés

Ce point concerne les éléments linguistiques utilisés principalement par les employés. Ceux-ci ne sont pas partagés par le président, non pas dans le sens d'une opposition, mais parce que ces préoccupations le concernent moins directement.

Développement d'un vocabulaire lié à l'ownership d'équipe

Le fonctionnement en commun des gestionnaires de projet se retrouve également dans les mots qu'ils emploient. Les employés ont établi de manière informelle un vocabulaire, lié à la notion d'équipe, à privilégier.

« On est en équipe, on travaille en équipe. » Chloé

« Puis on disait : il y a aussi un problème à dire que c'est un échange [d'heures], que je vais t'aider puis que tu m'aides, éviter ce langage parce qu'on veut vraiment voir les projets qui appartiennent à tous, une propriété plus

collective, donc au lieu dire “je vais t’aider sur ça” plus “comment on atterrit ce projet-là ensemble vendredi ?” » Guillaume

Le second discours est celui de la responsabilité de l’entreprise.

Au-delà de la mise en commun des projets et des responsabilités, les employés ont mentionné l’importance de la responsabilité de l’entreprise dans la réussite ou non des projets. **Les employés, eux, « prêtent leur cerveau à l’entreprise pour la journée ».**

« À un moment donné, oui j’aimerais ça que ce soit parfait, mais les conditions dans lesquelles je devais faire ce document ne sont pas parfaites. Cela étant dit je pense que mes standards de qualité sont quand même élevés en général. C’est juste qu’il y a une chose que j’ai apprise, puis on me l’a dit : “tu dois te rendre compte que tu prêtes ton cerveau pendant la journée à l’entreprise pour faire le travail.” Ce n’est pas Chloé, il y a une organisation aussi. C’est sûr que je ne m’enlève pas la responsabilité, mais si mon organisation ne fait pas de contrôle qualité, à un moment donné j’ai beau le relire 1-2 fois, mais il est rendu 10h30 le soir, je suis maganée... » Chloé

« On sait que si on est en retard, ou que s’il y a quelque chose que je ne peux pas faire ou que je ne suis pas certaine et que je demande de l’aide, ça ne va pas être considéré comme “... ouai Morgane a besoin d’aide [péjorativement]”, mais comme “il faut que l’entreprise entende, se penche sur ce projet-là”. Donc ça devient vraiment plus facile de demander de l’aide, de donner de l’aide, et ça devient vraiment plus “safe” pour moi. Quand on va travailler, on n’a pas tout le poids du projet sur les épaules. On sait que c’est partager avec tout le monde et on sait que, quand on parle, on parle au nom de toute l’équipe, on se fait confiance dans le travail qu’on a fait. Ce qui fait un environnement de travail avec plus de confiance. » Morgane

« Donc on essaye d’utiliser l’outil [de gestion de projet] comme une manière de planifier des projets de manière collective, et si on dépasse sur un mandat : c’est l’entreprise qui dépasse sur un mandat, ce n’est pas moi. » Guillaume

<u>Utilisation de l'humour lors de discussion</u> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de l'humour envers les retards sur les mandats • Utilisation de l'humour envers l'attitude de certaines personnes qui sont très impliquées dans les outils de contrôle des heures 	Éléments linguistiques : Modifier son langage
<u>Discours amenés par le président et répétés par les employés</u> <ul style="list-style-type: none"> • Discours de valorisation les changements • Discours d'autonomisation poussant les employés à se faire confiance 	
<u>Discours amené par les employés :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Les employés « prêtent leur cerveau à l'entreprise pour la journée », c'est l'entreprise qui est responsable de la réussite ou non des projets, et non les employés • Développement d'un vocabulaire lié à l'<i>ownership</i> d'équipe 	

IX. Les éléments réflexifs

a. La réflexivité

Dans la méthodologie, nous avons abordé la notion de réflexivité dans le travail de recherche notamment pendant les entretiens de recherche, mais aussi lors de l'analyse des données. Nous avons dans un premier temps évoqué que l'entretien pouvait apparaître pour le répondant comme un espace de réflexion. Nous avons ensuite discuté de l'importance de rendre compte de son rôle dans la collecte et l'analyse des données, ainsi que de la nécessaire transparence sur sa position dans la recherche (Alvesson, 2003) (Pozzebon, 2014).

C'est dans la continuité de cette idée que s'inscrivent les éléments réflexifs. Pour le chercheur, cette réflexivité lui permet de prendre du recul par rapport à ses présupposés, et à la manière dont il peut orienter la collecte et les résultats de la recherche. Nous avons vu dans l'analyse que certains éléments présentés sont des fenêtres ouvrant sur les questionnements des employés, les critiques, les opinions divergentes comme convergentes, les contradictions, ou encore les zones de tensions. Dans leur ensemble, les éléments réflexifs permettent aux employés de se raconter le dispositif. Autrement dit, ils sont un miroir reflétant le dispositif.

Enfin, nous avons vu dans la revue de littérature que Michel Foucault (1977) découpait la genèse d'un dispositif en deux parties : sa mise en place, répondant à une situation d'urgence, et son réajustement par la suite. Celui-ci répond à chaque effet produit par le dispositif, « positif ou négatif, voulu ou non voulu, [qui] vient entrer en résonance, ou en contradiction, avec les autres ». C'est à ce niveau que jouent les

éléments réflexifs. Ils permettent d'évaluer le dispositif dans son ensemble, mais aussi les éléments qui le composent. De cette manière, ils forment un **levier pour orienter l'évolution du dispositif pour l'organisation et l'évolution de leur comportement envers celui-ci, pour les employés.**

b. Les types de réflexivité

On peut cibler au sein de l'entreprise différents éléments réflexifs ayant chacun une utilité qui lui est propre. Ils se complètent et offrent ainsi à l'entreprise et aux gestionnaires de projet une mise en lumière riche des tensions et des limites du dispositif

Nous avons déjà mentionné les réunions hebdomadaires comme **moment de réflexivité**, ainsi que les sondages de satisfaction comme **outil réflexif**. Le premier correspond à un moment d'ouverture aux débats où les gestionnaires de projet ont pris l'opportunité de discuter les éléments du dispositif. Le second représente un outil formel et 'fermé' dans le sens où les employés sont amenés à répondre à un questionnaire préétabli. Cet outil met en réflexivité des problématiques précises et ciblées à l'avance. À cela, on peut ajouter les **lieux de réflexivité** comme les discussions de couloirs informelles. Celles-ci sont permises entre autres par l'augmentation de la présence du président dans les locaux de l'entreprise. Je n'y ai cependant pas eu accès directement. De plus, on peut également mentionner l'arrivée de Florence comme **personne amenant de la réflexivité**. Non seulement elle apporte le point de vue d'une personne expérimentée, mais également un avis extérieur et « neuf ». Sa position au sein de l'entreprise est spécifique : elle ne se place pas dans un rapport hiérarchique, son avis ne s'inscrit pas dans une position d'autorité mais de conseil. Le dernier élément que l'on peut nommer dans cette partie est ma présence en tant qu'étudiante. Enfin, mon mémoire constitue une **recherche permettant de réfléchir leurs pratiques** et ce qu'il s'est passé durant cette période de transition. Ma présence dans les entrevues s'est globalement fait oublier, malgré quelques regards lancés par le président ou des gestionnaires de projet, cherchant une approbation lorsqu'ils défendaient leurs points de vue. Les entretiens ont cependant été une occasion pour eux de réfléchir sur des thèmes et des éléments du dispositif.

c. Exemples de réflexions personnelles

Les différents éléments présentés dans les parties précédentes développent les réflexions, individuelles et collectives, formées envers les éléments du dispositif. Cependant, certaines réflexions individuelles sont ressorties lors des entretiens sur des sujets qui n'ont pas été observés autrement. Une première concerne l'impossibilité de s'arrêter au travail.

« Moi en ce moment peut-être le 'pain point' que j'ai plus c'est... mettons on ne peut pas prendre vraiment congé. Comme si, mettons j'étais malade une journée, c'est... mettons lundi j'ai pris congé, j'ai fait un message d'absence, et j'ai eu cliente qui était comme "j'ai besoin des corrections"... J'avais timé un message le matin. J'avais timé plein de messages, puis là bon c'était comme "je veux ça et je veux ça, et aujourd'hui". Fait que ça, c'est comme, un peu des frustrations de comme : je ne peux pas prendre une journée de congé. Si je suis malade... j'ai l'impression que s'il y a une personne qui était malade, tout crasherait. Ça, je trouve ça un peu pesant. Comme là je ne me sens pas super bien cette semaine, puis ça me stresse. Je ne peux pas juste faire comme : je vais aller chez nous et tout va être correct. » Chloé

De même, une réflexion concernant **la culture de performance au sein de l'entreprise** est apparue dans les entretiens. Elle a initialement été mentionnée par un gestionnaire de projet et a été intégrée au guide d'entretien par la suite. Les employés y font état de leur rapport ambivalent face à une culture d'entreprise axée sur la performance qui apparaît à la fois comme une source d'épuisement et de motivation.

« Quand on regarde les trois on est des performeurs. On a toujours été bon partout, à l'école on a toujours eu que des A, A+, sinon on n'était pas satisfaits. Marc attend beaucoup de nous aussi, et on ne veut pas le décevoir. C'est là-dessus aussi qu'il a fallu lâcher prise. Il y a la pression qu'on se met soi-même. C'est une culture d'acheiver. À un moment donné on a eu une discussion sur la diversité de savoir est-ce qu'on ne passerait pas à côté de quelqu'un qui n'est pas aussi performant, mais qui a beaucoup à apporter. Je ne suis pas à l'aise à pointer le manager ou Marc, Guillaume, Morgane, etc. La culture c'est nous tous.

T'sais : je ne prends jamais de lunch, je mange quasiment toujours à mon bureau. » Chloé

« La pression c'est particulier, parce que la pression, je ne pense pas que je sois celui qui met le plus de pression, entre autres parce que je n'ai pas été sur les heures facturables hyper hyper présent. Je reviens souvent sur cet enjeu-là, mais pas dans le sens... pénaliser personne. Mais, il y a une chose dans l'équipe, c'est que comme c'est une équipe qui veut performer, assez professionnelle, très rigoureuse. Moi ce que je m'[en] aperçois et à un moment donné j'ai fait le commentaire à 2-3 personnes, c'est qu'ils se mettent plus de pression que moi-même je leur en mets. Fait que c'est : moi qui insuffle ça dans l'équipe, ou c'est eux qui se le donnent. Avec certains j'étais "à un moment donné, il faut que tu dormes le soir. Moi je dors bien le soir et tu devrais bien dormir". Il y a une grosse pression qu'ils se mettent sur leurs épaules. À un moment donné, sur un projet, Morgane elle s'est mise énormément de pression, plus que moi-même je m'en mettais. J'ai dit à un moment donné, il faut ménager. J'apprécie la rigueur et le professionnalisme de l'équipe, mais en même temps il ne faut pas qu'ils se rendent malades à se mettre trop de pression. C'est ça qui est plus dur à gérer. Tu ne veux pas dire à l'équipe d'en faire moins et que ce n'est pas important qu'ils soient professionnels et rigoureux, au contraire. Mais il faut qu'il trouve le juste milieu où à un moment donné, eux, ils sont en train de tomber malades, puis il faut qu'ils arrêtent : je n'ai pas ces attentes-là. » Marc

« Les valeurs de l'entreprise sont très dans la collaboration, le droit à l'erreur, le partage de la responsabilité. Ça, c'est quand même une partie de la culture d'entreprise. Mais aussi, on est très axé sur la performance et les résultats, et la rigueur. On met la barre très haut. Donc on a une culture un peu de performance, en fait beaucoup de performance [rire], qu'on essaye de balancer avec justement ces valeurs-là de collaboration-partage des responsabilités. Donc on est de meilleur en meilleur surtout au niveau de la collaboration, on s'est beaucoup amélioré. Mais certainement on a beaucoup de pression, on a beaucoup de soutien, donc c'est très... on se débrouille, on apprend sur le tas, etc. Donc on a une culture très rapide. [...] Le côté positif d'avoir une culture portée sur la

performance c'est la qualité et le fait qu'on soit tout le temps... on se pousse tout le temps à faire mieux, à réfléchir davantage, à aller plus loin. Donc je pense que se faire mettre au défi c'est le fun. Et j'aime le fait que c'est un environnement de travail où on veut être bon, on veut faire de la qualité et tout ça, et ça, c'est stimulant. Le côté négatif c'est la pression. La pression d'être toujours là, etc. Je pense que ce côté négatif c'est que ça amène ça comme conséquence émotionnelle, etc. S'il n'y avait pas le côté de pousser à la performance, je pense que je m'ennuierais un peu, mais je serai définitivement plus relax quand j'arrive chez moi le soir [rire]. Je ne sais pas ce que je veux, je pense que je vais toujours chercher l'environnement qui me mette au défi, donc je m'ennuierais certainement. Je ne pense pas que je pourrais aller dans un autre emploi, et que l'environnement soit moins stressant. Je ne pense pas que ce soit des emplois qui m'intéressent. » Morgane

d. Exemples de contrôle par les employés de l'orientation du dispositif

Les employés ne sont donc pas passifs face à la mise en place du dispositif et n'hésitent pas à faire part de leur réalité et de leurs préoccupations pour s'assurer que le celui-ci s'oriente au mieux dans leurs intérêts. C'est ce que nous avons vu lors de l'implantation du tableau de bord où les employés ont pu par la suite modifier le contenu de celui-ci. De même, l'utilisation partielle du logiciel de gestion de projet par des gestionnaires de projet témoigne du rôle de l'employé dans le dispositif. Quelques soient les décisions prises par l'entreprise, elles ne valent que parce qu'elles sont investies par les employés.

« Marc a toujours été ouvert sur ce qu'on dit, sur l'idée. Le gap ne se fait pas sur l'intention, sur l'idée, il se fait vraiment sur comment ça se passe vraiment. Il y a peut-être des choses qu'il ne voit pas ou qu'il ne considère pas comme importantes, alors que pour nous c'est des choses que si on ne les fait pas ça va aller dans une direction qu'on ne veut pas. Puis des choses comme traquer les heures, il y a moyen que ça devienne stressant, etc. donc il y a quand même pleins de risques pour que ça dérape, donc nous on est très... on est très gardien de là où on va » Guillaume

<u>Moments réflexifs formels</u> : réunions hebdomadaires et planification stratégique <u>Outil réflexif</u> : les sondages de satisfaction <u>Lieu réflexif informel</u> : les discussions de couloir <u>Personne amenant de la réflexivité</u> : arrivée de la conseillère <u>Étude réflexive</u> : le projet de recherche	<u>Éléments réflexifs :</u> Se raconter le dispositif
<u>Exemples de réflexions personnelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Impression de ne pas pouvoir prendre de congés ou de vacances • Forte culture de performance et recherche de stimulation au travail 	
<u>Exemples de contrôle par les employés de l'orientation du dispositif</u>	

Les éléments réflexifs sont dans leur globalité une réponse à l'ensemble de ces éléments. Majoritairement composés de points des autres groupes d'éléments, ils vont être un moyen de se raconter le dispositif, de mettre en lumière ses apports, ses contradictions, les critiques et propositions soulevés par l'équipe. Ils vont permettre d'orienter le dispositif, et sont une catégorie bien à part d'éléments. Ce sont les seuls dont le but premier n'est pas de former un nouveau cadre formel et informel de comportements, mais de prendre du recul par rapport à ce cadre, de le juger et de le réajuster.

Dans sa globalité, l'entreprise met en place un dispositif dont la visée est de dégager du temps pour ses employés et leurs permettre de gérer leur rythme de travail de manière autonome et durable. En effet, le dispositif cherche à déplacer les normes, formelles et informelles, de l'entreprise en ouvrant la possibilité à de nouveaux comportements adoptés librement par les employés selon une direction déterminée. Le dispositif est composé de sept éléments qui nous avons identifiés dans les parties précédentes. Cependant, si ces éléments ont été présentés de manière distincte, il est important ici de discuter des liens qu'il peut y avoir entre les éléments.

Chapitre 6 :

Discussion et conclusion

I. Une étude globale

a. Retour sur la question de recherche

À partir du cas étudié, nous pouvons essayer de répondre à la question que nous avons initialement posée, à savoir : **comment une entreprise peut essayer de ralentir les rythmes de travail de ses employés ?**

Pour répondre à cette question, nous avons d'abord discuté de la place du temps dans notre société et des dynamiques d'accélération et de ralentissement qui ont lieu au sein de nos rythmes de travail. Nous nous sommes ensuite attardés à comprendre les mouvements de décélération volontaire existants et la variété des propositions faites à ce sujet par les auteurs. La volonté de cette recherche était de comprendre un cas précis de tentative de ralentissement, alliant à la fois les aspects collectifs et individuels des actions, de même que les aspects quantitatifs et qualitatifs du temps au travail. À la lumière de ces écrits, nous avons mené cette recherche de manière exploratoire en nous inspirant de la théorie ancrée, sous la forme d'une étude de cas.

Afin d'étudier ce phénomène, nous proposons donc de voir le ralentissement sous l'angle de la mise en place d'un dispositif visant à modifier les rythmes de travail déjà présent au sein d'une entreprise. Cette étude nous a permis de constater la forte diversité des actions qui ont été mises en place par l'entreprise et ses employés pour améliorer leurs pratiques de gestion et ralentir leur rythme de travail. Nous nous sommes efforcés au cours de l'analyse de comprendre quels étaient les éléments qui émergeaient.

Nous avons distingué sept grandes catégories d'éléments visant à leur manière à libérer du temps pour les employés. Les éléments sociomatériels regroupent ce qui a trait à la matérialité, des corps, des structures, des outils, mais surtout à la manière dont elle est socialement investie par l'entreprise. Ces éléments regroupent à la fois la création de moments d'interactions entre les différents employés de l'entreprise et les outils mobilisés dans le cadre du dispositif. Les éléments réglementaires représentent la

formation d'un nouveau cadre formel de ce qui est attendu des employés et de l'entreprise. Les nouveaux rôles et responsabilités de chacun ont été revus à travers les éléments structurels. De même, les éléments commerciaux montrent le repositionnement de l'entreprise dans son approche client. Les éléments comportementaux présentent quant à eux, la manière dont les employés investissent, individuellement et collectivement, un nouveau comportement standard. Ensuite, les éléments discursifs attestent de la mobilisation du langage, dans son fond comme dans sa forme, pour renforcer le dispositif ou la position de certains des acteurs. Enfin, les éléments réflexifs sont largement composés d'éléments apparaissant dans les catégories précédentes. Ils permettent à l'entreprise et à ses membres de développer leurs propres interprétations du dispositif et de faire évoluer ce dernier.

Ce mémoire s'inscrit donc dans la littérature disparate du Slow Management. Nous présentons à travers une étude de cas l'ensemble des mécanismes mis en place au sein d'une entreprise de conseil, pour essayer de ralentir leurs rythmes de travail. Nous avons également ciblé certains points évoqués dans l'analyse qu'il convient d'approfondir ici la manière dont ils s'inscrivent dans les théories de Slow Management.

b. Positions du cas dans le Slow Management

L'idée de base des Slow Mouvement est de replacer l'humain au cœur de l'activité : les critères humains prévalent sur les critères économiques. Les mesures prises et les technologies doivent améliorer la qualité de vie des individus.

On retrouve dans ce cas de nombreuses recommandations du Slow Management que nous avons défini comme 'réformistes' : assertivité de l'individu, recherche à l'extérieur de l'entreprise d'autres sources de stimulation, « *prendre du temps pour marcher à travers les différents bureaux de son entreprise pour rencontrer les employés (Steiler, Sadowsky et Roche, 2010).* », chercher un temps juste pour chaque chose plutôt qu'une recherche de performance aveugle. Cependant, le cas présent ne se limite pas à ces propositions, il y a une recherche sur les sources de ce qui cause la lourdeur du rythme.

Ce cas ne représente pas une expérience de Slow Management 'radicale dans la mesure où l'entreprise ne remet pas en question la logistique productiviste qui lui est

sous-jacente. Cependant, certains points de l'analyse forment un apport intéressant à cette littérature. Cette étude permet de voir que ralentir ses rythmes de travail doit passer par une modification de la norme, formelle et informelle, de ce qu'est un rythme « normal ». À cet égard, elle fait écho au Slow Management 'radical'. De plus, ceux-ci proposaient de repenser en profondeur l'entreprise et d'intégrer les différents secteurs de l'entreprise et les parties prenantes au projet. Le Slow Management prend une dimension globale et exige une cohérence de l'organisation au complet dans le sens du ralentissement (Vitari *et al.*, 2013). Nous mettons en avant d'autres éléments à prendre en compte, au-delà des différents secteurs de l'entreprise et les parties prenantes de celle-ci. Cette étude proposait également de voir le ralentissement sous la forme d'un ensemble hétérogène d'éléments interreliés, d'un dispositif, qu'une entreprise met en place dans le but de modifier ses rythmes de travail déjà existants. Une telle approche nous offre l'opportunité de ne pas étudier la question seulement à travers des aspects purement humains, mais d'un ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des éléments sociomatériels tant des outils que des éléments spatio-temporels, de décisions réglementaires, des modifications structurelles, de décisions commerciales, de comportements individuels et collectifs, et éléments réflexifs.

c. Allier l'organisation et l'individu

Nous avons noté dans la littérature la tendance à séparer les recommandations individuelles et organisationnelles selon le public visé. L'assertivité par exemple est évoquée dans la littérature comme relevant principalement de l'individu, or le cas présent nous montre toute l'importance de l'organisation dans cette recherche d'assertivité. Pour Achille Weinberg (2016) apprendre à dire non est l'une des premières choses à faire pour pouvoir ralentir. Le cas nous montre qu'il est également important que l'entreprise crée un environnement où l'employé puisse dire non.

Les résultats que nous avons obtenus nous amènent à confirmer l'importance de ne pas dissocier l'individu et l'organisation dans l'étude du ralentissement. Ici, la prise en compte de manière englobante de l'organisation et de l'individu nous a permis de faire ressortir plusieurs choses importantes : si c'est par l'individu que la visée du dispositif devient effective, c'est majoritairement l'organisation qui a le pouvoir de rendre possibles

ces comportements, de dessiner les contours du nouveau comportement attendu. À l'intérieur de cette instance organisationnelle, les individus ont également l'opportunité d'orienter le dispositif. **Le rôle de l'individu est donc double.** C'est par son comportement que l'individu rend le dispositif effectif ; c'est par son comportement qu'il peut l'orienter. **Les employés sont donc à la fois objets et sujets du dispositif.** Le rôle de l'organisation est d'ouvrir un cadre nouveau dessinant les limites du comportement voulu. Les employés agissent aussi à ce niveau en poussant et en contrôlant les contours de ce cadre futur.

II. La place de la qualité

a. La place de la qualité dans la littérature

Lorsque nous avons évoqué la littérature concernant le temps en gestion, celle-ci était principalement axée sur l'aspect quantitatif du temps, c'est-à-dire ce qui se rapporte principalement au temps newtonien, 'vrai', mesurable et extérieur à toutes perceptions humaines (Newton, 1687). La *mécanisation* du temps dans la société découle de cette perception du temps, et de la recherche d'un temps précis pour rythmer, organiser et coordonner la vie religieuse puis la vie industrielle et le monde du travail par la suite.

Pour comprendre ce que constitue la notion de 'rythme', nous nous sommes basés sur la définition de Norbert Elias (1976). « *Une expression de la **densité des actions** qui dépendent les une des autres, de la longueur et de l'épaisseur des chaînes que forment les actions individuelles se combinant [...] et de la vigueur des luttes concurrentielles ou pour l'exclusion qui maintiennent en mouvement ce réseau d'indépendances.* » **L'idée de densité a créé une ouverture sur les aspects qualitatifs du temps.** À partir des travaux de Michel Gollac (2005) et ceux de Philippe Davezies (2007), nous avons vu la densité du rythme de travail sous un angle qualitatif, en la liant à l'impossibilité pour l'employé de répondre aux critères de qualité de leur travail, entraînant un appauvrissement de l'activité.

En présentant les Slow Movement, nous avons montré que ceux-ci proposaient de se libérer des contraintes temporelles pour s'axer sur la qualité de ce qui est produit. Ce discours de la qualité ne se retrouve pas souvent. La littérature sur le Slow Management,

réformiste, propose peu d'initiatives pour préserver la qualité du travail. Elle se concentre sur des aspects plus quantitatifs (dire non à de nouvelles tâches, trouver un temps 'juste' pour chaque chose, etc.). Il faut se tourner vers ce que nous avons présenté comme Slow Management radical pour trouver une recherche d'émancipation des pressions temporelles pour replacer l'humain au centre des processus.

En effectuant cette recherche de manière inductive, nous avons voulu nous ouvrir à ce que pouvaient apporter les acteurs eux-mêmes à ce sujet. L'importance de la qualité du travail est fortement revenue dans les données récoltées. Nous avons décidé de ne pas présenter les données en séparant ce qui relevait du quantitatif et ce qui relevait du qualitatif, car cela manquait de pertinence, et surtout, beaucoup d'éléments relevaient des deux à la fois et perdaient à être classés dans l'un ou dans l'autre. À la lumière de l'analyse que nous avons menée, il est cependant intéressant de revenir sur cette importance de prendre en compte ce qui a trait à la qualité du travail ainsi que du temps de travail.

Le cas présent nous apporte deux points que nous pensons importants à considérer concernant la qualité du temps et du travail. Le premier est un apport pour la pratique. Il concerne la séparation des rôles entre la fonction de production et la fonction de contrôle de la qualité. Le second est un apport pour la théorie, il porte sur la problématique de 'surqualité'. On proposera ici un contour de ce qui est à considérer lorsque nous parlons de qualité du temps dans le cadre du travail.

b. [La séparation entre la production de contenu et le contrôle de la qualité.](#)

Pour rappel, il y a, dans le cas étudié, un double contrôle de la qualité. Les employés restent responsables du contrôle de la qualité de ce qu'ils produisent, mais ils « échangent de chapeaux ». Un employé qui produit un document ou une présentation peut demander à ces collègues de contrôler la qualité de son travail, de la même manière qu'il contrôlera le travail des autres. De plus, la conseillère a une position de contrôle externe à l'équipe de projet et est plus expérimentée. Elle sert de guide dans le contrôle de la qualité en aidant les employés à cibler leurs limites.

Il est intéressant d'approfondir cela à la lumière de ce que nous avons dit précédemment. D'une part, l'employé est impliqué dans le contrôle de la qualité de son travail. Il peut

donc s'assurer que ce qu'il considère comme un travail de qualité est respecté, c'est-à-dire que les critères de qualité du travail ne sont pas imposés par une personne externe qui ne connaît pas la réalité du terrain. Il a également l'occasion à travers les éléments réflexifs de défendre sa vision de cette qualité. **L'employé est donc acteur dans le respect de la qualité de son travail.**

D'autre part, une personne [la conseillère] externe à l'équipe de gestionnaires de projet est là pour aider les employés à cibler les limites de la qualité de leur travail et à prendre du recul par rapport à celle-ci. Il est important de noter que cette personne **n'impose pas** ces limites, mais les suggère. La différence est importante. La conseillère permet à l'entreprise de trouver un **équilibre entre une situation d'autocontrôle** – qui peut être une forte source de pression supplémentaire – et **une situation où les exigences de la direction sont déconnectées de la réalité des employés.**

Ce point concernant le contrôle de la qualité, et surtout la liberté des employés à formuler ce qu'ils estiment être un travail de qualité est fortement à nuancer cependant. Le client lui-même apparaît comme une source de frein à cette qualité. En effet, pour respecter ce qu'ils estiment être un travail de qualité, les employés doivent aller au-delà de ce pour quoi le client accepte de payer, ce qui nous amène au problème de la 'surqualité'.

c. [La qualité du temps au travail et le problème de la 'surqualité'](#)

Nous l'avons mentionné, la littérature concernant le temps au travail est principalement axée sur les aspects qualitatifs du temps. Nous avons ouvert sur les aspects qualitatifs avec les notions d'intensité et de densité apportées par Michel Gollac (2005) et Philippe Davezies (2007). Tout particulièrement, ce dernier mentionnait un seuil de sollicitations au travail, à partir duquel il n'est plus possible pour l'employé de répondre aux critères de qualité de leur métier, entraînant un appauvrissement de l'activité. **La qualité du temps serait alors liée à la qualité de l'activité.**

Lorsqu'on regarde l'analyse, le respect de la qualité est central, et l'importance du travail bien fait est transversale aux différents éléments. La visée du dispositif n'apparaît pas tant être « ralentir son rythme de travail » dans le sens de « diminuer le nombre d'heures effectuées par les employés », mais bien « **libérer du temps pour permettre aux employés de bien faire leur travail.** »

Nous proposons ici de séparer la qualité du travail en deux parties. La première représente la qualité rémunérée, celle pour laquelle le client accepte de payer. La seconde est ce que nous proposons d'appeler la « surqualité ». Elle représente la qualité produite par l'employé dans le but de respecter ce qu'il considère comme un travail bien fait, **mais qui d'un point de vue purement économique, va au-delà de ce qui est nécessaire pour l'entreprise**. En effet, les clients ne sont pas disposés à payer pour cette qualité. C'est cette qualité de l'activité qui va être mise en tension par l'accélération des rythmes de travail. C'est également celle-ci que certains auteurs appellent à couper lorsqu'ils disent qu'on ne peut pas répondre à toutes les sollicitations (Bruch et Ghoshal, 2004), (Weinberg, 2016), (Drake, 2001).

C'est ici que se pose le problème de la surqualité. Économiquement, la qualité n'a de valeur que si elle est rémunérée, humainement, elle est source de sens au travail. **L'enjeu du dispositif va alors être de permettre aux employés d'accéder à cette surqualité.**

Deux stratégies apparaissent dans le cas pour permettre aux employés d'accéder à cette qualité. La première est commerciale, elle consiste à **monétariser autant que possible cette surqualité pour qu'elle devienne une rémunérée**, et donc légitime. Cela concerne l'élargissement des types de mandats proposés aux clients, la monétarisation dans les offres de service des tâches qui n'ont pas de valeur ajoutée directe, mais qui sont tout de même primordiales pour effectuer un travail de qualité. De l'autre côté, il y a un 'combat' des employés pour **préserver les 'zones tampons, les zones de marge de manœuvre**, et que les employés aient la possibilité d'allouer du temps à ces tâches qui leur paraissent importantes, sans que cela n'entre directement dans une logique commerciale.

III. Conclusion et ouvertures

Ne pas avoir le temps. Comment est-ce possible dans une société où nos technologies nous permettent toujours plus d'en gagner ? Je ne pourrais pas cibler exactement ce qui m'a poussée à m'orienter sur ce sujet. Le manque de temps de proches qui n'avaient pas la possibilité de s'arrêter de travailler, l'incohérence qui ressortait selon moi de mes cours de logistique où le temps n'était vu que comme un paramètre ou simplement la lenteur avec laquelle j'ai toujours aimé aborder la vie. Pour toutes les fois où on m'a demandé de

me dépêcher pour pouvoir partir en vacances à l'heure. C'est peut-être à partir de ce non-sens que j'ai commencé à me questionner sur la rapidité, l'accélération de nos rythmes de vie, et l'impossibilité d'en échapper. Si nous avons relativement la possibilité de nous extraire des pressions temporelles pendant nos vacances, cela n'est pas vrai pour tous les domaines de nos vies, et notamment par celui qui nous occupe le plus par la suite : le travail. Ayant l'occasion de prendre du temps pour étudier une problématique, c'est celle-ci qui m'est donc apparue naturellement. Je cherchais à travers cette recherche à comprendre comment des individus pouvaient prendre en mains ce choix de ne pas accélérer, de ne pas en faire toujours plus et toujours plus rapidement lorsque cela n'a plus de sens pour eux. Je voulais observer comment un groupe d'individus essayait de faire autrement : de ralentir. **Initialement, nous nous sommes questionnés sur comment il était possible de ralentir au travail.**

La première partie de la revue de littérature nous a permis de mieux cibler les dynamiques temporelles de notre société et du travail. Nous avons parlé de notre rapport au temps, et des dynamiques de ralentissement et d'accélération qui nous entoure. Dans une deuxième partie, nous avons exploré les initiatives de ralentissement volontaire, puis plus spécifiquement celles qui sont liées au monde du travail. Cela nous a permis de constater non seulement que la question avait déjà été explorée, mais que les réponses apportées étaient très variées et plus ou moins satisfaisantes. Peu d'auteurs exploraient la question en se rapportant à des situations concrètes, ce qui laissait en suspens la question du 'comment'. De même, les analyses se portant du point de vue unique de l'employé ou de l'organisation, manquaient d'un point de vue englobant.

Nous avons donc décidé de mener cette étude de manière exploratoire, en nous basant sur un cas réel d'une entreprise décidant de ralentir. Nous avons étudié ce cas de manière globale, en essayant de comprendre les dynamiques individuelles et organisationnelles. L'étude de la mise en place d'un dispositif nous a servi d'angle d'approche.

En nous inspirant de la théorie ancrée, nous avons essayé de faire ressortir des données différents types d'éléments intervenant dans un tel dispositif. Nous avons vu se dessiner sept types d'éléments avec chacun des rôles différents. Nous avons pu observer d'un premier côté les éléments sociomatériels, c'est-à-dire les éléments spatio-temporels et les outils autour desquels s'organisait le dispositif, ainsi que le sens qui leur est donné par les

acteurs. Nous avons vu ensuite les éléments réglementaires, les éléments structurels et les éléments commerciaux, visant à redessiner le contour des normes formelles internes à l'entreprise en termes de règles, rôles et responsabilités et position de l'entreprise face à ses clients. Par la suite les éléments comportementaux se sont rapportés aux changements dans les comportements individuels visant à déplacer le comportement normal attendu. Les éléments linguistiques regroupent l'ensemble des éléments liés au langage. Ils permettent de diffuser et d'orienter les changements au sein de l'entreprise. Enfin, les éléments réflexifs complètent cette liste en reprenant de nombreux points déjà présentés et en y ajoutant de nouveaux. Ils forment un ensemble permettant à l'entreprise de se raconter le dispositif pour faire ressortir les points importants et orienter l'évolution du dispositif.

Cette étude nous a permis de mettre en lumière également que l'étude d'une telle situation doit prendre en compte à la fois les dynamiques individuelles et organisationnelles. Elle nous a permis également de souligner l'enjeu de la qualité du temps au travail et du lien qui peut être fait entre la qualité du temps et la possibilité des employés de produire un travail bien fait, selon leurs critères de qualité.

Cette étude nous laisse cependant avec des questionnements pertinents dans le cadre de futures recherches notamment sur la recherche croissante de productivité dans l'entreprise et l'importance de l'environnement externe de l'entreprise.

Nous avons séparé les différentes recherches sur le Slow Management selon qu'elles remettaient en cause ou non le principe sous-jacent de productivisme de l'entreprise. Ce principe est interrogé dans les réflexions personnelles, mais n'est pas remis en cause dans les actions de l'entreprise. Cependant, cette non-remise en question de la logique productiviste de l'entreprise nous amène à rappeler la crainte énoncée par Michel Lepasant. Il évoquait les initiatives du Slow Management qui ne tentaient pas de réformer le travail et les modes de production, comme ne faisant que repousser le problème et lui permettre de persister (Lepasant, 2013).

Ce cas ne nous permet pas d'infirmer cette crainte ni de l'affirmer. D'un côté, il n'y a pas eu une diminution claire des rythmes de travail, malgré des améliorations en comparaison avec l'été 2017. La principale raison à cela repose sur la durée de l'étude – 3 mois – qui nous apparaît trop courte pour que les rythmes soient modifiés de manière

durable et visible. De l'autre, l'entreprise n'a pas entrepris de réformer ses modes de production et nous ne pouvons que spéculer sur les changements que cela aurait entraînés dans l'entreprise. On peut alors se questionner sur le rôle pris par ce dispositif au sein de l'entreprise. Le dispositif semble avoir permis de fluidifier l'activité, enlevant les freins à la production de valeur. Cependant, nous l'avons évoqué avec le paradoxe de Jevons : dans une société qui cherche perpétuellement la croissance, l'utilisation plus efficiente d'une ressource entraîne une augmentation de sa consommation plutôt que sa diminution. Le dispositif aurait donc initialement permis de réduire le rythme de travail des employés, jusqu'à ce que les espaces temporels initialement libérés se remplissent à nouveau par une augmentation de l'activité de l'entreprise, entraînant ainsi une augmentation de l'activité au-delà de ce qui avait été diminué.

La question de la logique de production est donc toujours présente. Comment éviter que la croissance de l'entreprise ne tende constamment à remplir le temps que l'entreprise arrivait à dégager grâce au dispositif ? Ultimement, c'est bien la logique de croissance de l'entreprise qui est remise en question. On peut se demander jusqu'à quel point la croissance de l'entreprise peut continuer sans démobiliser ce qui a été mis en place par les employés pour préserver leurs rythmes. Dans cette étude, c'est le cas de la mobilisation de l'intelligence collective sur les mandats, ainsi que de la responsabilité commune. D'un point de vue pratique, nous pouvons ainsi nous demander quelles sont les possibilités d'évolution d'une entreprise et de ses employés quand l'accent n'est pas porté sur la recherche de productivité ou la recherche de croissance.

L'autre question que l'environnement externe pose est celle de la place centrale du travail dans notre société. L'incidence de l'entourage des employés ou les facteurs culturels n'ont cependant pas pu être étudiés en profondeur dans ce cas. Un individu peut prendre du recul face à son travail et chercher des sources de motivations et de stimulation autre, le travail reste néanmoins quelque chose à travers quoi nous nous définissons socialement. On peut se demander jusqu'à quel point l'individu peut réellement, librement, prendre du recul face à son travail tant qu'il n'y a pas un effort qui est fait plus largement dans la société pour que le travail (rémunéré) ne soit pas la principale source de reconnaissance d'un individu.

Annexes :

I. Guide d'entretien – Entretien 1 – Les gestionnaires de projet

Thème 1 : Le rythme de travail

- L'évolution du rythme
- La prise de conscience de la problématique
- *L'estimation du temps*
- *Les objectifs*

Thème 2 : La mise en place du dispositif

- La restructuration de septembre
- *La planification stratégique*
- La définition de processus formels
- Les réunions hebdomadaires
- Le logiciel de gestion
- L'autonomisation des employés
- L'autocontrôle du travail

Thème 3 : L'assertivité

Thème 4 : Le travail en groupe

- L'organisation du travail
- *Les apports et défis*
- L'origine de l'initiative

Questions initiales du guide d'entretien

Questions ajoutées à la suite de premières entretiens

II. Guide d'entretien – Entretien 1 – Le président

Thème 1 : Le rythme de travail

- L'origine de l'initiative
- Les objectifs du projet

Thème 2 : La mise en place du dispositif

- Les choix effectués
- La vision
- L'évolution du dispositif

III. Guide d'entretien – Entretien 2 – Les gestionnaires de projet

Thème 1 : Le rythme de travail

- L'élargissement de l'horizon temporel
- L'estimation du temps

Thème 2 : La mise en place du dispositif

- La planification stratégique
- Changements dans le fond du dispositif – Le contenu des réunions hebdomadaires
- Changements dans le rapport aux clients
- *Méthodes d'évaluation*
- L'autocontrôle
- L'autonomisation des employés

Thème 3 : L'assertivité

Thème 4 : La charge mentale liée au travail

Thème 5 : Le travail en groupe

- Les apports et défis
- Les changements dans l'organisation du travail
- *La culture d'entreprise*

Questions initiales du second guide d'entretien

Questions ajoutées à la suite de premières entretiens

IV. Guide d'entretien – Entretien 2 – Le président

Thème 1 : Le rythme de travail

- Le dépassement d'heures

Thème 2 : L'évolution de l'entreprise

- *La satisfaction des employés*
- Les employés
- Le diagnostic

Thème 3 : Changements dans la forme du dispositif

- Les choix effectués
- La vision
- L'évolution du dispositif

Bibliographie :

- Alvesson, Mats (2003). « Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research? », *Academy of Management Review*, vol. 28, no 1, p. 13-33.
- Alvesson, Mats et Hugh Willmott (1992). « On the idea of emancipation in management and organization studies », *Academy of Management Review*, vol. 17, no 3, p. 432-464.
- Aubert, Nicole et Christophe Roux-Dufort (2003). *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*, vol. 573, Paris, Flammarion.
- Agamben, Giorgio (2014). *Qu'est-ce qu'un dispositif*, Paris, Rivages poches.
- Bernoux, Philippe (2015). *Mieux-être au travail : Appropriation et reconnaissance*, vol. 1re éd., Toulouse, Octares éditions.
- Beuscart, Jean-Samuel et Ashveen Peerbaye (2006). « Histoire de dispositifs. (Introduction) », *Terrains & travaux*, vol. 11.
- Bourgoin, Alaric (2015). *Les équilibristes : une ethnographie du conseil en management*. Paris, Mines ParisTech.
- Bruch, Heike et Sumantra Ghoshal (2004). *A bias for action: How effective managers harness their willpower, achieve their goals, and stop wasting time*, Boston, Harvard Business School Press.
- Cilliers, Paul (2006). « On the importance of a certain slowness », *Emergence: Complexity and Organization*, vol. 8, no 3, p. 105.
- Claxton, Guy (1998). *Hare brain, tortoise mind : Why intelligence increase when you think less*. London, Fourth Estate.
- Corley, Kevin G. (2015). *A Commentary on "What Grounded Theory Is ... " : Engaging a Phenomenon from the Perspective of Those Living it*, Londres, Sage.
- Davezies, Philippe (2007). « Évaluer la charge de travail ? », *Santé & Travail*, no 57, p. 30.
- Davezies, Philippe (2007). « Intensification. Danger : le travail rétréci », *Santé & Travail*, no 57, p. 30-33.
- Deléage, Estelle (2014). « Le mouvement slow food : Contretemps de l'accélération temporelle ? », *Écologie & politique*, no 48, p. 49-59.
- Deleuze, Gilles (1989). « Qu'est-ce qu'un dispositif? », Dans *Michel Foucault philosophe. Rencontre internationale. Paris, 9, 10, 11 janvier 1988*, Paris, Seuil,

- p. 185-195.
- Descola, Philippe (1994). *Pourquoi les Indiens d'Amazonie n'ont-ils pas domestiqué le pécarí ?* La Découverte, 1994.
- Devos, Valérie et Laurent Taskin (2005). « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue française de gestion*, vol. 31, no 156, p. 93-104.
- Drake, John D. (2001). *Ralentir : Travailler moins, vivre mieux*, Montréal, Éditions Écosociété.
- Durkheim, Emile (1912) *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Ejler, Nicolaj, Flemming Poulfelt, et Fiona Czerniawska, (2011). *Managing the knowledge intensive firm*, New York, Routledge.
- Einstein, Albert (1952) *Conceptions scientifiques, morales et sociales*, Flammarions, Paris.
- Elias, Norbert (1976). *La dynamique de l'Occident*, Pocket, Paris.
- Elias, Norbert (1996). *Du Temps*, Fayard, Paris.
- Farges, Albert (1912). « La notion bergsonienne du temps », *Revue néo-scholastique de philosophie*, p. 337-378.
- FAO (2004). *Production en aviculture familiale, un manuel technique*, Département des sciences animales. Récupéré le 3 février 2017.
- Flyvbjerg, Bent (2005). « Social science that matters ». *Foresight Europe*, vol. 2, p. 38-42.
- Foucault, Michel (1977). « Le jeu de Michel Foucault », *Ornicar?*, *Bulletin périodique du champ freudien*, n°10, p62-63, dans Foucault, Michel, Daniel Defert, François Ewald, and Jacques Lagrange (2001). *Dits et écrits : 1954-1988*, vol.2., Paris, Gallimard, p. 298-329.
- Foucault, Michel (1982). « The subject and the power », dans Foucault, Michel, Daniel Defert, François Ewald, and Jacques Lagrange (2001). *Dits et écrits : 1954-1988*, vol.2., Paris, Gallimard, p. 1041-1062.
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley, et Aimee L. Hamilton (2013) « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, vol. 16, p. 15-31.
- Gollac, Michel (2005). « L'intensité du travail. Formes et effets », *Revue économique*,

- vol. 56, p. 195-216.
- Glaser, Barney et Anselm Strauss (1967). *The discovery of grounded theory*, New York, Aldine. Dans Locke, Karen D. (2001). *Grounded theory in management research*, Londres, Sage.
- Glaser, Barney (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, Sociology Press. Dans Locke, Karen D. (2001). *Grounded theory in management research*, Londres, Sage.
- Guérin, Francis (1998). *Faut-il brûler Taylor ?*, Caen, Éditions management société.
- Honoré, Karl (2004). *In praise of Slowness: How a Worldwide movement is Changing the Cult of Speed*, Vintage Canada.
- Illich, Ivan D. (1975). « Les deux dimensions de la contre-productivité institutionnelle », *Némésis médicale, l'expropriation de la santé*, Paris, Éditions du Seuil, p. 83-100.
- Imbert, Armand (1920). *Le système Taylor : Analyse et commentaires*, Paris, Ravisse.
- Jullien, François (2008). *Traité de l'efficacité*, vol. 4292, Paris, Grasset.
- Kahneman, Daniel (1934). *Thinking, fast and slow*. Toronto, Double Day Canada.
- Lebrun, David (réal.) (2008). *Zeigt — le code maya enfin déchiffré*, Night Fire Film et Arte France (prod.).
- Lepesant, Michel (2013). « Eléments d'une conclusion critique », dans Claudio Vitari, Arvind Ashta, Marjolijn Bloemmen, Roxana Bobulescu, Diana Bratu, Michel Lepesant, et al. (dir.), *Slow management : Entreprendre la transition*, Montreuil, Pearson.
- Locke, Karen D. (2001). *Grounded theory in management research*, Londres, Sage.
- Lorsch, Jay William et Thomas Tierney (2002). *Aligning the stars: How to succeed when professionals drive results*. Boston, Harvard Business Review Press.
- Newton, Isaac (1687). *Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica [Principes mathématiques de la philosophie naturelle]*, Londres.
- Orlikowski, Wanda J. (2007). « Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work ». *Organization Studies*, vol. 28, no 9, p. 1435-1448.
- Owen, David (2013). *Vert paradoxes*, Montréal, Écosociété, p. 89-109.
- Phillips, Nelson et Cynthia Hardy (2002). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. London, United Kingdom : Sage. Dans Pozzebon, Marlei, Charo Rodriguez, et Maira Petrini (2014). « Dialogical Principles for Qualitative Inquiry: A Nonfoundational Path », *International Journal of Qualitative Methods*,

- vol. 13, no 1, p. 293-317.
- Postone, Moishe (2003). *Temps, travail et domination sociale*, Éditions Mille et une nuits.
- Pozzebon, Marlei, Charo Rodriguez, et Maira Petrini (2014). « Dialogical Principles for Qualitative Inquiry: A Nonfoundational Path », *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 13, no 1, p. 293-317.
- Raffnsøe, Sverre (2008). « Qu'est-ce qu'un dispositif? : L'analytique sociale de Michel Foucault », *Symposium*, vol. 12, no 1, p. 44–66.
- Rammstedt, Otthein (1975), « Alltagsbewußtsein von Zeit [La conscience quotidienne du temps] », *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie [Journal de sociologie et de psychologie sociale de Cologne]*, n° 5, p.735-758.
- Rosa, Hartmut (2010). *Accélération — une critique sociale du temps*, Paris, la Découverte, Théorie critique.
- Rosa, Hartmut (2012). *Aliénation et accélération : Vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, la Découverte, Théorie critique.
- Servan-Schreiber, Jean-Louis (2010). *Trop vite : Pourquoi nous sommes prisonniers du court terme*, Paris, Albin Michel.
- Slow-Food-International (2016). *En savoir plus*. Récupéré le 3 février 2017 <http://www.slowfood.com/network/fr/a-propos-de-nous/our-structure/>.
- Solé, Andreu (2009). « Prolégomènes à une histoire des peurs humaines », dans Jérôme Méric, Yvon Pesqueux et Andreu Solé (dir.), *La « société du risque »*, Analyse et critique, Economica, p. 45-57.
- Steiler, Dominique, John Sadowsky et Loïck Roche (2010). *Éloge du bien-être au travail*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks, CA : Sage. Dans Locke, Karen D. (2001). *Grounded theory in management research*, Londres, Sage.
- Sue, Roger (1993). « La sociologie des temps sociaux : Une voie de recherche en éducation », *Revue française de pédagogie*, p. 61-72.
- Thompson, Edward P. (2004). *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*, La Fabrique éditions, Paris.
- Vaujany (de), François-Xavier et Nathalie Mitev (2015). « Introduction au tournant matériel en théories des organisations ». Dans Vaujany (de), François-Xavier, Anthony Hussenot, Jean-François Chanlat. *Les théories des organisations*, Economica.

- Villela-Petit, Maria (1992). « Le temps dans la langue et la culture hopi. » *L'homme et la société*, vol. 104, no 2. p. 121-136.
- Virilio, Paul (1977). *Vitesse et politique : un essai de dromologie*, Galilée, Paris.
- Vitari, Claudio, Arvind Ashta, Marjolijn Bloemmen, Roxana Bobulescu, Diana Bratu, Michel Lepasant, *et al.* (2013). *Slow management : Entreprendre la transition*, Montreuil, Pearson.
- Walsh, Isabelle, Judith A Holton, Lotte Bailyn, Walter Fernandez, Natalia Levina, and Barney Glaser (2015). *What Grounded Theory Is ... A Critically Reflective Conversation Among Scholars*, Londres, Sage.
- Weinberg, Achille (2016). « Le slow management ou l'art de simplifier le travail », *Sciences humaines*, no 278. Récupéré de https://www.scienceshumaines.com/le-slow-management-ou-l-art-de-simplifier-le-travail_fr_35737.html#7.
- Whorf, Benjamin Lee (1969). « Rapport de la pensée avec le langage » dans *Linguistique et anthropologie*, Denoël, p. 95 — 105 114-120.