

HEC MONTRÉAL

**Le processus décisionnel des gestionnaires en milieu policier :
le cas d'une Régie intermunicipale de police**

par

Jasmine Forget-Renaud

**Sciences de la gestion
(Option Management)**

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

Février 2019

© Jasmine Forget-Renaud, 2018

Résumé

Le présent mémoire s'intéresse au processus décisionnel des gestionnaires en milieu policier, plus précisément, aux éléments qu'ils mobilisent et aux raisons justifiant ces choix. Pour ce faire, une étude de cas a été menée auprès d'une Régie intermunicipale de police, alors qu'elle développait un projet de sécurité publique visant à prévenir la maltraitance envers les personnes âgées isolées. Ainsi, des entrevues ont été menées avec les principaux participants du projet, dont des gestionnaires ayant chacun un statut hiérarchique différent. Grâce à « l'alternate templates strategy », les résultats obtenus ont été analysés selon trois approches théoriques distinctes, soit la rationalité limitée, l'approche organisationnelle et l'approche politique. Le cadre d'analyse utilisé a quant à lui permis de situer la décision en action, laissant la possibilité aux gestionnaires d'élaborer sur les éléments qu'ils mobilisent, venant combler les lacunes de la littérature actuelle, qui analyse les décisions de façon descriptives et normatives.

Il appert donc que les gestionnaires mobilisent principalement les demandes effectuées par leur supérieur, soit le conseil d'administration (CA), l'opinion de la population et l'avis des parties-prenantes impliquées. Contrairement à la littérature actuelle, les outils d'aide à la décision sont très peu mobilisés, bien qu'ils soient populaires auprès des chercheurs. De plus, le modèle de police communautaire présent au Québec ne semble pas non plus être considéré au moment de prendre des décisions. En somme, le cadre d'analyse et l'étude de cas ont permis de comprendre les variables mobilisées par les gestionnaires d'un service policier, au moment d'élaborer un projet de sécurité publique.

Mots clés : situation de gestion, processus décisionnel, prise de décision, milieu policier.

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux et des figures	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature	4
1.L’approche rationnelle pure	4
1.1 Les policiers.....	5
1.2 Les gestionnaires policiers.....	5
1.2.1 Les textes descriptifs.....	6
1.2.2 La méthode par résolution de problème	6
1.2.3 L’intelligence-led policing.....	8
1.2.4. Compstat	9
2. L’approche rationalité limitée	11
2.1 Les policiers.....	12
2.2 Les gestionnaires policiers.....	14
3. L’approche organisationnelle	15
3.1 Les policiers.....	15
3.2 Les gestionnaires policiers.....	17
4. L’approche politique	18
4.1 Les policiers.....	19
4.2 Les gestionnaires policiers.....	19
Conclusion de la revue de littérature	21
Chapitre 2 : Cadre d’analyse.....	24
2.1 Comment aborder le phénomène.....	24
2.1.1 La situation	25
2.1.2 La décision comme praxis performative.....	27
2.2 Application du cadre d’analyse	28

2.2.1 Pertinence du cadre pour l'étude du processus décisionnel des gestionnaires policiers.....	28
2.2.2 Explication du schéma du cadre conceptuel.....	30
2.3 Conclusion.....	32
Chapitre 3 : Méthodologie	34
3.1 La méthodologie qualitative.....	34
3.2 L'étude de cas.....	35
3.2.1 Description de la méthode	35
3.2.2 Le corps policier étudié	36
3.2.3 Le projet étudié.....	37
3.3 La cueillette de données	38
3.3.1 Approche et échantillonnage	38
3.3.2 Les critères de sélection des participants.....	39
3.3.3 Les entrevues semi-dirigées.....	40
3.4 Analyse des données	42
3.4.1 Les étapes de l'analyse des données.....	42
3.4.2 L'analyse de contenu	43
3.4.3 L'analyse de contenu thématique catégorielle.....	44
3.4.4 Cartographie visuelle	45
3.4.5 Alternate templates strategy	45
3.5 Critères d'évaluation de la recherche	46
3.5.1 L'objectivité.....	46
3.5.2 La fiabilité.....	46
3.5.3 La crédibilité ou validité interne.....	47
3.5.4 La validité externe	47
3.5.5 L'application.....	47
Chapitre 4 : Présentation des résultats	49
4.1 L'étude de cas.....	49
4.2 Résumé des approches.....	52
4.3 Approche rationnelle limitée.....	53
4.3.1 Récolte d'informations	54

4.3.2 Analyse des bénéfiques	58
4.3.3 Caractéristiques individuelles	60
4.4 Approche organisationnelle.....	61
4.4.1 Début de projet	61
4.4.2 En cours de projet	64
4.4.3 En fin de projet	66
4.5 Approche politique	68
4.5.1 L'objectif du projet	68
4.5.2 L'intervention en duo et avec des collaborateurs du domaine privé	70
4.5.3 L'échéancier du projet	73
Chapitre 5 : Analyse des résultats	75
5.1 Retour sur les principaux résultats	75
5.2 L'analyse des résultats.....	76
5.2.1 La hiérarchie au cœur des pratiques	76
5.2.2 Les outils d'aide à la décision : une réalité loin de la littérature	79
5.2.3 Qu'en est-il de la population ?	81
5.2.4 L'interdépendance au cœur des décisions	82
5.3 La décision comme activité managériale située	84
Chapitre 6 : Conclusion.....	88
6.1 Synthèse du projet	88
6.2 Apports théoriques	90
6.3 Apports pratiques	91
6.4 Limites de la recherche et avenues futures.....	93
Bibliographie.....	i
Annexes.....	vi
Annexe I	vi
Annexe II.....	viii
Annexe III.....	x
Annexe IV	xi
Annexe V.....	xiii
Annexe VI	xv

Annexe VII	xviii
Annexe VIII.....	xx

Liste des tableaux et des figures

Figure 1 : Schéma du cadre conceptuel (basé sur la décision comme activité managériale située (Journé et Raulet-Croset (2012) et comme praxis performative de Cabantous et Gond (2012))

Tableau 1 : Résumé des approches mobilisées

Remerciements

Quelle aventure que la rédaction d'un mémoire ! Il est impossible d'imaginer le processus dans lequel nous embarquons avant de le vivre soi-même. Et au moment d'écrire ces mots, je dois dire que je ne suis pas peu fière d'avoir traversé cette expérience extrêmement enrichissante !

Il est évident que bien qu'un seul nom apparaisse sur la page de présentation, je n'aurais pu accomplir ce travail sans le soutien de nombreuses personnes. Tout d'abord, un énorme merci à ma directrice Chantale Mailhot, avec qui j'ai voulu collaborer dès notre première rencontre. Merci de m'avoir orientée dans mes démarches et d'avoir rendu les rencontres de supervision oh combien agréables par la découverte de cafés montréalais.

Merci aussi à mes chères amies rencontrées grâce à la maîtrise, pour votre écoute, votre soutien et nos soupers pour se changer les idées. Travailler avec vous était toujours beaucoup plus motivant !

Enfin, un merci tout particulier à ma famille et mon copain, qui m'ont entendue parler de mon mémoire au cours des deux dernières années. Merci à ma maman de m'avoir écoutée ventiler, j'ai ainsi pu mettre en place mes idées. Merci à mon papa d'avoir relu toutes les pages de mon mémoire pour m'aider avec la correction finale. Merci à mes deux sœurs pour les moments où nous étudions toutes les trois ensemble ! Et enfin, merci à mon amoureux d'avoir géré mon stress sans même le savoir et d'avoir fait office de cuisinier par excellence pour tous les soupers de la semaine ! Je vous aime tous !

Introduction

Pendant ses études universitaires en criminologie, la chercheuse a eu l'occasion d'apprendre comment intervenir auprès de criminels afin de les aider à se réinsérer socialement. Elle participait donc à la réhabilitation de certains individus, afin d'éviter qu'ils récidivent. Ainsi, bien qu'elle était impliquée auprès d'une clientèle délinquante, très peu de connaissances concernant le travail des policiers, individus chargés de procéder aux arrestations de cette même clientèle, lui ont été transmises au fil de son baccalauréat. En ce sens, un questionnaire perdurait concernant leur rôle, leur formation et principalement, leur façon de prendre des décisions.

Puis, en choisissant de poursuivre ses études en gestion, la chercheuse a décidé de s'intéresser principalement aux gestionnaires policiers. De cette façon, elle pouvait combiner deux champs d'intérêt et tenter de répondre à ses interrogations. En effet, au sein des services policiers, les gestionnaires ont à prendre des décisions qui influencent ensuite le travail des policiers sur le terrain. En ce sens, la chercheuse s'est intéressée au contexte dans lequel ces gestionnaires doivent prendre leur décision, puisque celui-ci semble délicat et complexe. La sécurité publique doit être une préoccupation constante et les décisions doivent donc aller en ce sens. Toutefois, d'autres éléments semblent aussi influencer les décisions, faisant ainsi réfléchir la chercheuse aux difficultés entourant la décision. Notamment, le Ministère de la Sécurité publique peut avoir des demandes particulières et la population, dans le cadre du modèle de la police communautaire prévalant au Québec, désire aussi se faire entendre.

Effectivement, depuis le milieu des années 90, le modèle policier prévalant au Québec est celui de la police communautaire (ou de proximité). Il s'agit d'une méthode visant à prendre en compte la population dans la mise en place de programmes de sécurité et dans la répression de la criminalité (Ratcliffe, 2005). L'image traditionnelle de la police, axée sur un modèle paramilitaire qui vise la répression du crime, est remplacée par une décentralisation et une autonomie grandissante des policiers (Normandeau, 1998). Au Québec, l'accent est mis sur la création de partenariats avec les groupes communautaires afin de prévenir les crimes les plus fréquents (Mohr, 2004). En somme, la population est

d'avantage impliquée dans la vision stratégique de la police, d'où le nom parfois utilisé de police de proximité. Il s'agit désormais de la norme d'action au Québec, et nous croyons que cela vient teinter la prise de décision des gestionnaires.

Ainsi, les gestionnaires policiers semblent se trouver au sein de situations de gestion complexes, où ils doivent non seulement écouter les demandes de la population et du ministère, mais aussi des partenaires et des employés. De plus, avec la montée de la technologie, les outils technologiques d'aide à la décision sont de plus en plus présents dans les milieux policiers. La police communautaire fait aussi en sorte que l'aspect social doit être considéré par les policiers et gestionnaires. Ainsi, ces différents éléments sont hétéroclites et ajoutent tous un aspect à prendre en considération au sein d'un processus décisionnel. De plus, il est possible de penser que certains de ces éléments se confrontent en raison de leurs différences, entraînant une complexité supplémentaire aux décisions.

La chercheuse a donc voulu se pencher plus précisément sur le processus décisionnel des gestionnaires en milieu policier, afin de comprendre comment ils s'y prennent pour décider dans les situations complexes au sein desquelles ils se retrouvent. Dans le cadre du modèle de la police communautaire présent au Québec, les décisions entourant des programmes de prévention du crime étaient encore plus intéressantes, afin de considérer l'influence de cette culture. En ce sens, une étude de cas a été menée auprès d'une Régie intermunicipale de police, afin de suivre le processus décisionnel d'une équipe de préventionnistes, au moment d'élaborer un projet de sécurité publique. Les éléments mobilisés par les gestionnaires seront donc soulevés, de même que les justifications entourant leur choix d'éléments à considérer.

Tout d'abord, une revue de la littérature recensera les principales études menées jusqu'à présent sur la prise de décision des policiers et de leurs gestionnaires, de même que leurs principales lacunes. Par la suite, le cadre d'analyse utilisé pour le mémoire sera expliqué, puis la méthodologie de recherche sera abordée en détail et les choix méthodologiques seront justifiés. Les principaux résultats obtenus à la suite de la recherche seront ensuite présentés, puis analysés à l'aide de trois approches théoriques de la décision. Ces résultats seront ensuite discutés en regard du cadre d'analyse, puis les conclusions pertinentes

seront traitées, suivies des apports théoriques et pratiques du mémoire, des principales limites et des avenues de recherches futures.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

La présente étude s'intéresse au processus décisionnel des gestionnaires policiers, plus précisément à la façon dont ils prennent leurs décisions, en regard des nombreux éléments qu'ils doivent mobiliser, au sein de la police de proximité présente au Québec. Ainsi, la revue de la littérature se penchera sur les recherches s'étant intéressées à la prise de décisions des policiers et de leurs gestionnaires, afin d'en faire ressortir les principaux angles d'analyses et les résultats. Pour ce faire, les principales recherches seront classées selon qu'elles portent sur les gestionnaires ou les policiers, et selon quatre approches de la prise de décision, soit l'approche rationnelle pure, rationnelle limitée, organisationnelle et politique. Ces approches seront définies et expliquées, puis les recherches s'y insérant seront abordées.

1.L'approche rationnelle pure

L'approche rationnelle pure est considérée comme un modèle normatif de prise de décisions, qui se caractérise par sa façon de tenter d'expliquer comment effectuer le choix idéal dans une situation donnée (de Bruyne, 1981). Il s'agit donc d'un modèle basé sur les théories de la décision, qui tente de les appliquer à la réalité (de Bruyne, 1981). Selon ce modèle, les décisions sont prises en regard d'une analyse et d'un raisonnement scientifique (Germain et Lacolley, 2012).

En ce sens, la rationalité pure est considérée comme un idéal type, puisqu'elle perçoit l'homme comme étant en mesure de considérer toutes les variables et l'information disponible afin de prendre la décision maximisant ses gains. De plus, ce modèle considère les décideurs comme capables de prévoir l'ensemble des conséquences pouvant découler de toutes les alternatives élaborées, puis de choisir la solution qui, en regard de ces analyses, correspond à la maximisation du gain (de Bruyne, 1981). Pour ce faire, il est proposé que la décision soit prise selon une série d'étapes prédéterminées, de façon très séquentielle et sans rectification selon le contexte ou les signaux reçus en cours de route (Germain et Lacolley, 2012).

La notion d'objectivité est donc partie intégrante de ce modèle, qui présuppose que rien ne peut influencer le processus rationnel de prise de décision, et que le décideur est en mesure de prendre sa décision seul, sans biais (de Bruyne, 1981). Ainsi, la prise de décision est vue comme un processus cognitif, uniquement basé sur l'intellectualité, sans tenir compte de l'émotivité. En effet, ce modèle traite le décideur comme étant capable de s'extérioriser du phénomène, de se désimpliquer de la décision, comme s'il s'agissait d'un phénomène externe et qu'aucune influence réciproque n'existait entre la décision et celui qui la prend (Germain et Lacolley, 2012). En somme, ce modèle de prise de décision conçoit l'homme comme étant en mesure de faire abstraction de toute influence interne ou externe lorsqu'il doit prendre une décision.

1.1 Les policiers

Concernant l'approche rationnelle pure, aucune recherche ne semble avoir été menée spécifiquement auprès des policiers. Les études auprès de ces derniers semblent plutôt inclure différents facteurs d'influence venant agir sur leur processus décisionnel. Elles seront donc abordées dans les sections suivantes.

1.2 Les gestionnaires policiers

À propos des gestionnaires policiers, deux types d'écrits traitant du sujet seront abordés. En premier lieu, certains auteurs ont décrit la prise de décision des gestionnaires policiers en abordant l'angle de la rationalité pure (Coleman, 2012; Cordner, 2014 et Normandeau, 1998). D'un autre côté, des auteurs ont aussi étudié différents outils d'aide à la prise de décision, qui ont comme objectif de soutenir la rationalité des gestionnaires, au moment de prendre une décision (Clarke et Goldstein, 2013; Ikerd, 2010 ; Kirby et MacPherson 2004; Normandeau, 1998; Ratcliffe, 2005; Ratcliffe, 2008; Ratcliffe et Guidetti, 2008; Silverman et O'Connell, 1999; Walsh, 2001 et Willis, 2013). Ces recherches seront abordées en traitant de trois outils d'aide à la décision, soit la méthode par résolution de problème, « l'intelligence-led policing » et Compstat.

1.2.1 Les textes descriptifs

Tout d'abord, trois auteurs ont écrit sur le processus décisionnel des gestionnaires policiers (Coleman, 2012; Cordner, 2014 et Normandeau, 1998). Ces auteurs décrivent la prise de décision des gestionnaires comme étant linéaire et rationnelle tout en prenant en considération l'ensemble des informations, même si en réalité, plusieurs contraintes et imprévus surviennent lorsque, comme les policiers, des individus travaillent avec d'autres êtres humains. En ce sens, Cordner (2014) a précisé les rôles des gestionnaires, en incluant toutes les tâches qu'ils doivent accomplir, et ce, même s'il peut être difficile de réellement les exécuter. De surcroît, le processus décisionnel et les étapes à respecter afin d'arriver à une décision judicieuse sont décrits avec soin, de façon linéaire, sans itération (Coleman, 2012; Cordner, 2014 et Normandeau, 1998). Notamment, il s'agit d'identifier le problème, de l'évaluer et de l'analyser, de développer des alternatives, de sélectionner la plus appropriée, puis d'évaluer les résultats (Coleman, 2012). Ces auteurs précisent une marche à suivre qui semble idéalisée, sans tenir compte des contingences pouvant survenir au fil des événements concrets. Pour eux, les gestionnaires doivent user de raison et être très méthodiques afin de maximiser leurs gains. Les auteurs cités semblent donc percevoir la prise de décision des gestionnaires telles que le décriraient les approches de rationalité pure.

En plus des textes descriptifs abordant la prise de décision, quelques études ont été menées afin de comprendre le rôle et l'influence des outils d'aide à la décision. Elles seront explicitées dans les sections suivantes.

1.2.2 La méthode par résolution de problème

La méthode par résolution de problème ou « problem-solving » permet de résoudre des problèmes en quatre étapes soit le « scan », l'analyse, la réponse et l'évaluation (SARA) (Ikerd, 2010; Normandeau, 1998 et Ratcliffe, 2008). Elle fournit une marche à suivre afin d'identifier les problèmes sous-jacents à la criminalité et de trouver des solutions à long terme aux problèmes récurrents, en tentant de permettre aux policiers et gestionnaires de récolter le plus d'informations possible (Ratcliffe, 2008). Il s'agit d'ailleurs d'une approche souvent intégrée à la police communautaire et qui utilise des outils d'aide à la décision (Ikerd, 2010; Normandeau, 1998 et Ratcliffe, 2008).

Cette approche a été documentée tant au niveau de la prise de décision, que de son implantation et de sa description théorique (Clarke et Goldstein, 2013; Ikerd, 2010 et Kirby et MacPherson 2004). En effet, trois recherches se sont intéressées concrètement à l'influence de l'approche par résolution de problème sur le travail des gestionnaires, sur leur prise de décision et sur leur capacité à réduire la criminalité (Clarke et Goldstein, 2013; Ikerd, 2010 et Kirby et MacPherson 2004). Particulièrement, par des entrevues menées auprès de 33 capitaines d'un département de Caroline du Nord, Ikerd (2010) a été en mesure de récolter l'opinion des gestionnaires en regard de la méthode, de même que de leur appréciation de son influence. D'ailleurs, somme toute, les capitaines ont mentionné avoir obtenu du succès dans la mise en place de leur projet, grâce à la méthode SARA contenue dans le « problem-solving ».

De plus, une étude de cas récente menée par Clarke et Goldstein (2013) aussi en Caroline du Nord a permis d'identifier clairement le cheminement entrepris par un gestionnaire sous la méthode par résolution de problème lorsqu'il veut mettre en place un nouveau projet de sécurité publique, ici la diminution des vols dans les stationnements publics. La prise de décision est documentée précisément selon les embûches rencontrées (notamment, le désir d'agir rapidement, plutôt que d'analyser en profondeur le problème) et les éléments d'informations récoltés. En effet, il appert que lors de la mise en place d'un projet, le processus est très itératif et s'adapte en fonction des événements survenant au fil du temps. Par exemple, grâce à la cartographie du crime, les analystes ont déterminé que les stationnements étagés présentaient moins de risque de vols, ce qui a permis de les éliminer du projet afin de concentrer les ressources sur les problèmes urgents.

Enfin, Kirby et McPherson (2004), deux gestionnaires policiers d'Angleterre, ont eux aussi apporté des connaissances sur le sujet en décrivant le « National intelligence model (NIM) » présent en Angleterre et qui se base sur la méthode SARA pour contrer la criminalité. Notamment, le NIM favorise la priorisation de l'information récoltée, permettant aux policiers d'allouer plus rapidement et efficacement les ressources.

Toutefois, les deux premières études ont une portée limitée, puisqu'elles ont été menées dans la même région, auprès d'un petit échantillon. Elles ont tout de même permis de déterminer qu'il s'agit d'une approche permettant de réduire efficacement le crime, en

ajoutant une marche à suivre permettant d'agir plus lentement, mais plus efficacement. Le problème est clairement identifié et l'analyse permet de soulever les causes sous-jacentes du crime, afin de le résoudre à long terme (Clarke et Goldstein, 2013 & Ikerd, 2010). Enfin, bien que l'approche par résolution de problème semble avoir été étudiée dans un contexte pratique, la documentation portant sur le Canada et le Québec reste absente.

1.2.3 L'intelligence-led policing

Les études portant sur l'utilisation, par les départements policiers, de l'« intelligence-led policing » se classent aussi dans l'approche de rationalité pure, puisqu'elle vise à aider le décideur à obtenir les informations les plus justes. C'est d'ailleurs un domaine sur lequel Jerry Ratcliffe s'est beaucoup penché. Pour lui, il s'agit d'un modèle d'affaires basé sur des données probantes, permettant d'allouer intelligemment et efficacement les ressources disponibles, selon les priorités du département (Ratcliffe, 2008). D'ailleurs, dans son étude auprès du New Jersey State Police, Ratcliffe et Guidetti (2008) élaborent cette définition qui reprend les principaux concepts de cette technique :

« Intelligence-led policing is a policing philosophy that features the following traits: it is managerially centered and top-down in decision-making format; it is proactive; it is informant and surveillance focused with heightened attention directed toward recidivists and serious crime offenders, and it provides a central crime intelligence mechanism to facilitate objective decision-making. » (p.112)

En effet, cette approche a été mise sur pied afin de cibler les criminels dangereux et classer les crimes afin de prioriser les plus préoccupants et ceux qui sont commis le plus fréquemment sur un territoire donné, dans l'objectif de faciliter la prise de décision (Ratcliffe, 2008).

Afin d'étudier la mise en place et l'efficacité de l'intelligence led-policing, Ratcliffe (2005) et Ratcliffe et Guidetti (2008) se sont penchés respectivement sur son efficacité et sur son adoption, en utilisant, dans les deux recherches, des études de cas. Les chercheurs voulaient de cette façon avoir une idée concrète de l'utilisation et de l'aide que peut apporter cette approche. De plus, Ratcliffe (2005) voulait observer la manière dont le

modèle théorique était mis en place de façon pratique. En ce sens, Ratcliffe (2005) a interrogé 50 gestionnaires et analystes de données afin de comprendre le rôle joué par l'intelligence led-policing dans la prise de décision. Ratcliffe et Guidetti (2008) ont aussi voulu récolter des impressions concrètes du rôle que cette approche peut jouer dans la résolution d'un problème criminel, ici la présence d'un gang de rue.

Ainsi, ces deux recherches ont permis des avancées dans la compréhension d'une approche de plus en plus présente dans les services policiers, en raison du développement des technologies. En effet, ils ont déterminé que la stratégie d'action est mieux élaborée, les priorités sont mieux identifiées et qu'il est plus facile d'infiltrer des groupes criminels (Ratcliffe et Guidetti, 2008). Les services policiers s'appuient donc davantage sur ces outils, afin d'augmenter leur efficacité, diminuer le coût des activités et obtenir de meilleurs résultats. De plus, ces recherches ont fait ressortir les points forts et les points faibles de l'intelligence-led policing. Notamment, il semble y avoir un problème d'intégration de la méthode au sein des départements. En effet, les gestionnaires ne semblent pas comprendre le rôle et l'aide que ce modèle peut apporter et n'en tiennent donc pas compte lors de leur prise de décisions et de leurs réflexions. Ce faisant, les analystes ne sont pas employés à leur plein potentiel, puisqu'ils ne connaissent pas les priorités en matière de criminalité à combattre, ce qui fait que leur analyse ne correspond pas aux demandes des gestionnaires (Ratcliffe, 2005). Toutefois, outre ces deux études, la littérature sur l'intelligence-led policing semble théorique (Ratcliffe, 2005 et Ratcliffe, 2008). De plus, un chercheur principal, Jerry Ratcliffe, semble avoir effectué la majorité des recherches. En ce sens, il est difficile d'avoir un portrait complet de la complexité du modèle et de tous ses avantages et inconvénients.

1.2.4. Compstat

L'ancêtre de l'intelligence-led policing est l'approche « Compstat », qui a été mise en place pour la première fois à New York dans les années 1990 (Silverman et O'Connell, 1999). Cette approche basée sur la cartographie du crime et sur l'accessibilité à l'information sur les crimes, les arrestations et les caractéristiques de la communauté a pour but d'aider à déployer rapidement les ressources nécessaires pour contrer les problèmes et de développer des stratégies de réduction du crime efficaces afin d'obtenir

de meilleurs résultats face à la criminalité (Ratcliffe, 2008 et Silverman et O'Connell, 1999). Grâce à l'information récoltée chaque semaine, les gestionnaires sont en mesure de guider les unités dans leur travail et de contrôler la criminalité (Walsh, 2001). Encore une fois, il s'agit d'une méthode visant à réduire au maximum les inconvénients du manque de rationalité humaine.

Compstat étant apparu avant l'intelligence-led policing, les recherches ayant porté sur ce sujet ne sont pas, pour la plupart, récentes (Silverman et O'Connell, 1999 et Walsh, 2001). En ce sens, les résultats obtenus peuvent avoir évolué grandement et ne plus être d'actualité. De plus, les recherches ont surtout porté sur son implantation, sur la mise en place du changement de paradigme et sur la façon de gérer ce changement (Silverman et O'Connell, 1999; Walsh, 2001 et Willis, 2013). Ainsi, peu d'études se sont intéressées à son efficacité et son apport dans les services policiers. En effet, l'intelligence-led policing a rapidement pris sa place grâce à l'évolution des technologies, reléguant Compstat au second plan. Or, certains éléments de cette approche sont tout de même inclus dans l'intelligence-led policing, telle que la cartographie des crimes.

De surcroît, bien que les recherches menées aient utilisé plusieurs méthodologies à la fois afin d'être les plus complètes possible, aucune d'entre elles n'a usé de l'étude de cas ou de suivi sur le terrain, ce qui aurait permis d'avoir une idée juste et concrète de l'utilisation de Compstat par les gestionnaires et de son influence sur leurs décisions (Silverman et O'Connell, 1999; Walsh, 2001 et Willis, 2013). En effet, les chercheurs ont plutôt mené des entrevues auprès d'un large éventail de gestionnaires et de policiers, réalisé des sondages, mené des « focus groups » et analysé des articles de journaux et des publications sur le sujet.

Toutefois, il est important de mentionner qu'une recherche plus récente s'est penchée sur la coimplantation de Compstat et de la police communautaire (Willis, 2013). Par son regard critique sur les deux approches et par sa façon de les concilier alors que plusieurs éléments sont à l'opposé (notamment la centralisation et le contrôle de la part de Compstat et la décentralisation du côté de la police communautaire), cette étude soulève l'utilité d'observer plus qu'une approche à la fois, puisqu'en réalité, elles cohabitent la plupart du temps. En ce sens, Willis (2013) a notamment déterminé que la police communautaire

aide à identifier ce qui préoccupe la population, et en retour Compstat permet d'y répondre plus rapidement. Il est ainsi possible de comprendre comment les diverses approches s'influencent mutuellement afin d'orienter les décideurs dans leurs choix.

En somme, il semble que la rationalité pure a été étudiée uniquement sur la prise de décision des gestionnaires. Les chercheurs conviennent que plusieurs outils sont désormais en place afin d'aider à prendre la décision la plus judicieuse, sachant qu'il est impossible de récolter toutes les informations disponibles. Ce faisant, les auteurs ont décrit un processus rationnel de prise de décision et se sont intéressés aux outils permettant d'aider les départements policiers dans leur chasse aux crimes. Toutefois, encore une fois, une seule étude s'est intéressée à une situation concrète en suivant en action un processus décisionnel.

2. L'approche rationalité limitée

La rationalité limitée a quant à elle été conçue en réponse à la rationalité pure, qui était jugée trop contraignante, sans correspondre à la réalité. Cette approche prend donc en compte les limites de la raison, notamment en regard de l'information accessible et de l'anticipation des conséquences. Notamment, le processus décisionnel est perçu comme un comportement qui tend à être rationnel, selon les informations et les capacités de calculs économiques du décideur (Simon, 1955, dans Germain et Lacolley, 2012). En effet, dans un contexte donné, l'acteur sera en mesure de récolter un certain nombre d'informations et d'effectuer un calcul coûts-bénéfices selon des fragments de connaissances obtenus. Il prendra par la suite la décision la plus satisfaisante, en regard des objectifs qu'il doit atteindre (de Bruyne, 1981). Effectivement, sachant que ses capacités d'attention et de récolte d'informations sont limitées, il s'efforce de prendre la meilleure décision, dans les circonstances (Germain et Lacolley, 2012). D'ailleurs, selon de Bruyne (1981), seuls certains critères simples doivent être atteints et dès qu'ils le sont, la solution est choisie, même si une plus judicieuse aurait pu être mise à jour plus tard dans le processus. De plus, cette approche, contrairement à la rationalité pure, est considérée comme itérative et dynamique, se modifiant et s'adaptant en fonction de l'information obtenue en cours de route (de Bruyne, 1981).

De surcroît, la présence de la subjectivité, complètement absente de l'approche rationnelle pure, s'inscrit dans ce modèle. En effet, cette approche perçoit le processus décisionnel comme très subjectif et influencé par les facteurs psychologiques du décideur. Notamment, ce dernier intègre ses motivations, ses habitudes, son expérience et sa perception du problème lorsqu'il traite l'information à sa disposition (de Bruyne, 1981). Ainsi, les facteurs psychologiques de l'homme influencent le processus décisionnel en l'individualisant, rendant impossible la prise de décision complètement rationnelle. Puisque chaque être humain est différent et que ses facteurs psychologiques de même que sa personnalité influenceront non seulement sa décision, mais aussi les facteurs qu'il prendra en compte tout au long du processus décisionnel, l'approche rationnelle limitée met l'accent sur la subjectivité de la prise de décision.

En somme, l'approche rationnelle limitée perçoit l'humain comme étant capable de rationalité, en regard de l'information qu'il peut récolter et de sa subjectivité. Ainsi, le processus décisionnel ne sera pas entièrement rationnel, en raison des facteurs psychologiques indissociables de l'être humain, mais sera tout de même basé sur des critères rationnels, tels que des calculs coûts-bénéfices (de Bruyne, 1981 et Germain et Lacolley, 2012).

2.1 Les policiers

Il appert que plusieurs chercheurs se sont intéressés à la prise de décisions des policiers en optant pour une approche rationnelle limitée (Alpert et al., 2009; Ishoy, 2016; Phillips, 2009; Phillips et Sobol, 2010; Phillips et Sobol, 2012; Schulenberg, 2010 et Worden, 1989). Plus précisément, ils se sont penchés sur l'influence que certains facteurs situationnels peuvent avoir sur le processus de décision rationnel des policiers au travail, la plupart du temps avant d'effectuer une arrestation, de même que sur l'influence des caractéristiques personnelles. En ce sens, Ishoy (2016) s'est d'abord intéressé à la théorie du comportement planifié, en l'appliquant aux policiers. Cette théorie avance que l'attitude d'une personne envers un comportement influencera cette dernière à effectuer ou non le comportement en question. Ainsi, par des entrevues menées auprès de 25 patrouilleurs des États-Unis, il a conclu que cette attitude a effectivement une influence sur l'action, même si d'autres facteurs sont aussi pris en compte. Effectivement, la

situation particulière à laquelle ils sont exposés de même que la pression que le département policier leur impose pour satisfaire aux exigences sont aussi analysées par le patrouilleur, lors de son travail. Les résultats de l'étude montrent donc que dans une situation concrète, il est difficile d'appliquer et de suivre à la lettre une théorie et qu'en réalité, divers facteurs entrent en ligne de compte.

De plus, par l'entremise de vignettes décrivant un conducteur et son automobile, Phillips et Sobol (2012) ont été en mesure d'identifier que certains délits (tel que dépasser la limite de vitesse) mènent plus souvent à une arrestation et que les plus petits territoires ont des taux d'arrestation plus élevés. D'ailleurs, deux autres études ont aussi utilisé des vignettes (Phillips et Sobol; 2010 et Phillips, 2009). La première étude a observé les facteurs menant à une décision d'arrestation dans le cas d'incidents de violence conjugale, tandis que la deuxième s'est aussi intéressée aux conducteurs automobiles. Dans les deux cas, ces études américaines ont conclu que les facteurs situationnels propres au contexte de l'événement influencent la décision des policiers. Ainsi, une décision peut être très différente d'une fois à l'autre, selon le contexte l'entourant. En ce sens, dans une étude menée auprès de quatre départements policiers des États-Unis, il appert que les facteurs situationnels affectant la décision d'effectuer une arrestation ou non sont souvent les mêmes d'un policier à l'autre, dans une situation similaire (Worden, 1989). Toutefois, en raison de l'éventail important d'événements pouvant survenir en cours de carrière, il est ardu de transposer le processus décisionnel d'une situation à l'autre (Worden, 1989).

Schulenberg (2010) a mené 200 entrevues semi-dirigées auprès de policiers à travers le Canada afin de comprendre lui aussi les facteurs situationnels affectant leur décision d'arrêter un adolescent. Il appert que les facteurs tels que la grosseur de la communauté, l'âge de la victime et la consommation de drogue ou d'alcool sont les plus importants dans la prise de décision. Dans le même ordre d'idées, mais aux États-Unis, Alpert et al., (2004) ont accompagné 49 policiers afin de comprendre ce qui rend un individu suspect à leurs yeux et ce qui enclenche la décision de procéder à une arrestation. Ainsi, le lieu de l'événement, son moment dans la semaine ainsi que le sexe de la personne ont une influence. Aussi, des caractéristiques personnelles, tel que le niveau d'éducation du policier, interviennent au sein du processus décisionnel.

En somme, les études menées auprès des policiers et basées sur la rationalité limitée semblent surtout avoir mis à jour l'influence des facteurs situationnels sur le processus décisionnel. En ce sens, d'une situation à l'autre, la décision peut être très différente et les éléments présents dans l'environnement du policier sont pris en compte pour décider. De plus, Alpert et al (2004) ont aussi soulevé l'influence des caractéristiques personnelles pouvant elles aussi influencer la décision, menant ainsi à des choix individualisés selon les policiers impliqués.

2.2 Les gestionnaires policiers

Concernant les études menées auprès des gestionnaires policiers, peu d'entre elles semblent avoir utilisé une approche rationnelle limitée. En effet, seulement deux recherches principales seront abordées. Il semble donc que les chercheurs ont étudié avec attention la façon dont les facteurs situationnels et individuels influencent le processus rationnel de prise de décision des patrouilleurs, mais que peu de ces études ont été menées en situation et en action, auprès de gestionnaires.

Tout d'abord, Phillips et Norman (2009), dans leur article traitant de la pensée critique, ont abordé l'importance du processus de réflexion. Ainsi, pour eux, les gestionnaires doivent constamment être dans un processus de réflexion et d'adaptation aux imprévus où il est impossible d'obtenir toute l'information nécessaire. En ce sens, ils doivent analyser le contexte environnant et prendre leurs décisions en fonction de l'information qu'ils sont en mesure de récolter, tout en modifiant leurs intentions de départ en cours de route, s'ils découvrent de nouveaux éléments (Phillips et Norman, 2009).

De plus, More, Vito et Walsh (2012) ont élargi le champ d'études en incluant, dans leur processus décisionnel, tous les facteurs internes et externes pouvant survenir ainsi que l'importance d'en tenir compte. En effet, les ressources, les conflits politiques, les valeurs, les perceptions, les attitudes, les interactions sociales ne sont que certains des éléments dont ils font mention. Ainsi, bien que leur texte décrive un processus décisionnel, ce dernier semble moins rationnel, puisqu'ils y intègrent la subjectivité à laquelle doivent faire face les gestionnaires, en raison de leurs facteurs psychologiques, de même que les éléments externes venant influencer la linéarité et la rationalité du processus décisionnel.

En somme, les chercheurs semblent plutôt considérer les gestionnaires policiers comme faisant preuve de rationalité pure au moment de prendre une décision. Cela peut possiblement s'expliquer par l'intérêt porté aux outils d'aide à la décision, de plus en plus présent au sein des départements policiers. Ces outils, puisqu'ils visent la rationalité, font en sorte que les études s'y intéressant situent aussi leur champ de pratique au niveau de la rationalité pure.

3. L'approche organisationnelle

L'approche organisationnelle a de particulier qu'elle remet la rationalité décisionnelle entre les mains de l'organisation, plus précisément par les procédures et règlements en place, appliqués par la suite par les employés. Ainsi, ce modèle traite davantage de l'influence de la structure, de la hiérarchie, de l'autorité, de la culture, et de leur rôle dans la prise de décision des individus, puisque c'est ce qui va influencer les choix des décideurs (de Bruyne, 1981). De plus, selon cette approche, les règles en place, les devoirs et responsabilités de chacun influencent aussi le processus décisionnel (Germain et Lacolley, 2012). En effet, par l'entremise de ces éléments, les décideurs sont encadrés dans leur prise de décisions, puisqu'ils doivent respecter certains éléments propres à l'organisation. Le processus décisionnel est donc construit par l'ensemble de l'institution, incluant ses membres et ses éléments intangibles (Germain et Lacolley, 2012). De ce fait, une certaine rationalité se met en place, par le respect de ces éléments émanant de l'organisation. Toutefois, le décideur n'est plus considéré comme le seul responsable des décisions, puisque plusieurs autres éléments environnementaux y sont inclus et l'encadrent.

3.1 Les policiers

Tout d'abord, Chappell, MacDonald et Manz (2006) se sont basés sur le « Bureau of Justice Statistics » et le « FBI uniform crime reports » pour étudier les données d'arrestations effectuées par des policiers de 182 agences américaines. Ils se sont précisément intéressés au contexte organisationnel des agences, en comparant celles plus axées sur la professionnalisation et celles misant sur la syndicalisation. Leur constat : la relation entre le style de l'organisation et l'utilisation du pouvoir discrétionnaire d'arrestation était non-significative. Ainsi, les chercheurs ont tenté de démontrer la

manière dont la rationalité est mise entre les mains de l'organisation, mais aucun résultat significatif n'en est ressorti. De plus, par l'entremise de vignettes portant sur la violence conjugale que des policiers de quatre agences new-yorkaises ont complétées, Phillips (2008) a découvert que la taille de l'organisation n'influence pas non plus ce pouvoir. Selon cette recherche, les grandes agences supervisent moins leurs policiers en raison du nombre élevé d'employés. Or, même si les plus petites agences ont la possibilité de monitorer plus facilement, ce sont davantage les facteurs situationnels qui influencent les policiers sur le terrain, et non la supervision de leur patron.

Toutefois, dans une récente étude menée encore une fois aux États-Unis, Terrill et Paoline (2017) ont découvert que l'usage de la force, par les policiers, dépend des politiques en place au sein des organisations. En effet, puisque ce sont ces instances qui déterminent les règles à suivre en matière de force à utiliser selon les événements, il appert que les policiers s'y réfèrent avant d'accomplir un acte au travail. De ce fait, les policiers travaillant au sein d'agences ayant des règles d'usage de la force plus strictes ont moins tendance à user de forces auprès des citoyens. Ainsi, cette étude démontre que dans certains cas, la rationalité organisationnelle influence les employés. D'ailleurs, les résultats obtenus par Johnson et Vaughn (2016) concordent, puisqu'ils ont démontré que la structure d'un département de police influence la façon dont les policiers prennent leurs décisions. Notamment, lorsqu'il est constitué de plusieurs sous-unités distinctes de l'organisation principale, les policiers ont plus d'autonomie; alors que le contraire survient lorsque l'unité est directement liée à l'organisation principale.

Enfin, quelques études ont été menées selon une approche par observation non participative des policiers. En ce sens, dans deux recherches, les chercheurs ont accompagné les policiers pendant leur journée de travail afin d'observer concrètement les facteurs influençant leur prise de décision. Ils ont été en mesure de récolter de l'information en temps réel sur ce qui influence leurs actions, en plus de comprendre les raisons de cette influence, selon la perception des policiers. De ce fait, il appert que les facteurs organisationnels sont de grande importance (Smith, Novak, Frank et Lowenkamp, 2005 et Novak, Frank, Smith et Engel, 2002). Par exemple, Smith, Novak, Frank et Lowenkamp (2005) ont découvert que les superviseurs et la formation reçue

influencent la façon dont les policiers de Cincinnati répartissent leur temps sur les différentes tâches à accomplir dans une journée de travail. En effet, les objectifs du département orientent le type d'activités que les policiers accomplissent en une journée. Toutefois, Novak, Frank, Smith et Engel (2002) ont trouvé des résultats contraires dans une deuxième étude menée à Cincinnati, puisque l'affectation des policiers (soit dans la police communautaire ou la police dite traditionnelle) n'influence pas le taux d'arrestation. Ainsi, ces résultats démontreraient que l'attitude et la mentalité des départements n'auraient pas d'influence sur les policiers.

En somme, les études portant sur l'approche organisationnelle de la rationalité semblent mitigées en regard des résultats. Pour certains auteurs, une influence semble être présente, alors que pour d'autres ce ne sont pas les critères primordiaux qui modifient le processus décisionnel. De plus, il appert que seulement certains éléments de l'approche organisationnelle ont été abordés dans les recherches, en laissant plusieurs de côté. En effet, les politiques et règlements, de même que la structure des départements ont été traités. Toutefois, une limite ressort de ces études, puisque l'aspect communicationnel entre les policiers et les gestionnaires semble avoir été laissé de côté, de même que le rôle joué par l'autorité des supérieurs, puisqu'une seule étude a abordé le sujet. Ainsi, dans une perspective où des changements de mentalité et de culture sont survenus au sein des organisations policières occidentales dans les dernières années, il est surprenant de ne pas avoir étudié davantage l'influence de l'autorité et de la communication sur la prise de décision des policiers.

3.2 Les gestionnaires policiers

En regard des gestionnaires policiers, seulement quelques études menées sur le terrain semblent s'appuyer sur une approche organisationnelle. En effet, peu d'auteurs se sont intéressés au rôle de la structure, de la culture et de la hiérarchie des départements policiers et de leur influence dans la prise de décision des gestionnaires. Tout de même, deux études ressortent du lot, pour s'être penchées sur l'influence de la structure hiérarchique, notamment sur l'encadrement décisionnel des gestionnaires (Chanin et Espinosa, 2016 et Kakabadse et Dainty, 1988).

Tout d'abord, Chanin et Espinosa (2016) ont déterminé que l'organisation joue un rôle crucial en encadrant les décisions. En effet, les règles et les procédures influencent l'affectation des patrouilles et l'horaire de travail. Les gestionnaires doivent donc prendre en compte ces éléments lors de leur choix. Il s'agit d'un exemple concret de la façon par laquelle la rationalité est remise entre les mains de l'organisation. De plus, l'organisation doit aussi collaborer avec le gouvernement, qui est son supérieur hiérarchique. Kakabadse et Dainty (1988) ont déterminé que la rationalité est remise entre les mains des paliers gouvernementaux, et que cela influence les choix des gestionnaires. Effectivement, leurs décisions sont dictées par la politique et ils doivent maintenir des relations saines avec les politiciens. Selon cette étude, c'est de cette façon que les choix sont judicieusement effectués.

Ainsi, peu d'études ont traité de l'approche organisationnelle auprès des gestionnaires policiers. De ce fait, celles l'ayant abordée ont surtout étudié l'influence de la structure hiérarchique et des procédures en place au sein des départements policiers. Comme mentionné dans la section précédente, une limite se trouve dans l'absence de recherches ayant étudié l'influence de la nouvelle culture mise en place dans les départements policiers. Il est intéressant de comprendre le rôle de la structure, mais qu'en est-il de la culture de police de proximité et de son influence sur la façon dont les gestionnaires prennent leurs décisions ? Puisqu'il s'agit d'un changement de mentalité plutôt récent, il est surprenant de ne pas avoir d'étude traitant de la façon dont les décisions sont désormais prises.

4. L'approche politique

L'approche politique remet aussi la rationalité décisionnelle entre les mains des organisations, mais d'une autre façon. En effet, elle repose davantage sur la négociation survenant entre différents individus impliqués dans le processus décisionnel, mais aussi entre les différentes parties prenantes ayant un rôle à jouer (de Bruyne, 1981). Ainsi, les clients, les fournisseurs, les concurrents et le gouvernement sont tous des groupes pouvant être impliqués dans le processus décisionnel. Ce faisant, des discussions émergent, puisque chacun a son mot à dire et des intérêts à défendre. D'ailleurs, cette approche est souvent utilisée en situations complexes et incertaines, impliquant plusieurs acteurs et

entraînant plusieurs interactions et opinions divergentes. En ce sens, les valeurs et les perceptions de chacun peuvent se confronter, et les décideurs doivent tenter de les rallier, dans une optique de collaboration (de Bruyne, 1981).

Ainsi, la décision n'est plus considérée comme étant rationnelle puisque différents facteurs situationnels, organisationnels ou personnels interviennent, afin qu'une solution au problème identifié soit trouvée. Il s'agit donc d'une approche basée sur la négociation devant survenir entre toutes les parties impliquées dans le processus décisionnel, qu'elles y jouent un petit ou un grand rôle (de Bruyne, 1981).

4.1 Les policiers

Une seule étude semble s'être basée sur l'approche politique en regard des policiers. Van den Heuvel, Alison et Power (2014) ont recréé une situation de prise d'otage auprès d'un groupe de policiers du Royaume-Uni, attribuant à chacun des membres un rôle spécifique. L'objectif était de comprendre les stratégies utilisées afin de gérer l'incertitude. Toutefois, à travers cette recherche, il a aussi été possible de constater les étapes par lesquelles sont passés les policiers afin de déterminer comment mettre fin à la prise d'otage, soit l'évaluation de la situation, la planification, puis l'exécution. À chaque étape, le processus comprenait divers échanges et des retours en arrière afin d'assurer le meilleur dénouement. En effet, chaque décision était prise après que chaque membre ait pu donner son opinion, tout en étant concis, puisque la situation était urgente. Il a donc été possible de voir que la négociation est nécessaire entre les membres d'une équipe, et que chacun veut et doit affirmer son opinion afin de faire progresser la décision.

4.2 Les gestionnaires policiers

Concernant les gestionnaires en milieux policiers, davantage d'études ont considéré l'approche politique. En effet, quatre recherches ont abordé des éléments de négociation au sein du processus décisionnel, principalement avec le public et au sein même de l'organisation policière.

Premièrement, Kakabadse et Dainty (1988) ont mené une étude auprès de 63 chefs de police au Royaume-Uni afin de comprendre ce qui influence leur succès. Il appert que la prise en considération de l'opinion du public est un de ces facteurs, puisqu'ils trouvent

essentiel de poser des actions qui concordent avec les besoins de la population. Ainsi, avant de prendre une décision, ils réfléchissent à ses effets à long terme de même qu'à l'image que le département policier projettera auprès de la population. Puisque leur rôle est de protéger le public, ils désirent maintenir des relations saines et positives avec lui. Dans le même ordre d'idées, Chanin et Espinosa (2016) ont aussi mené des entrevues semi-dirigées auprès de 63 agences de police américaines afin de comprendre les raisons expliquant le choix du partage d'informations avec le public. Par la pose de questions plutôt générales sur les raisons expliquant leurs choix, ils ont découvert que les gestionnaires partagent l'information favorisant leurs relations avec la population, tel que mentionné par Kakabadse et Dainty (1988). Ainsi, il appert qu'au moment d'effectuer un choix, ils interagissent avec le public afin de comprendre ce que ce dernier considère être une action positive, afin de maintenir des relations saines.

De surcroît, Dubord (2010), grâce à un sondage mené auprès de 60 membres de syndicats et 60 membres d'associations policières au Canada, a identifié les priorités de chacun pour comprendre comment les gestionnaires les prennent en considération. Ainsi, ce sondage révèle que les syndicats et les associations ont des idées et des priorités divergentes, et que les gestionnaires doivent les aligner lors de leur prise de décision. Ici aussi, les chercheurs se sont intéressés à la façon dont les acteurs présents au sein de l'organisation influencent le processus décisionnel. Les gestionnaires ne peuvent donc pas prendre une décision sans réfléchir, puisque plusieurs éléments, au sein même de l'organisation, les contrôlent.

Qui plus est, Gorringer, Rosie et Stott (2012) ont utilisé l'ethnographie en Angleterre afin de comprendre comment un département policier met en place une solution pour assurer la protection d'une communauté en temps d'émeutes. Sous la forme d'une étude de cas, les chercheurs ont mis en lumière les différentes étapes par lesquelles le capitaine est passé afin que les émeutes causent le moins de dommage possible. Ainsi, la recherche permet de comprendre que le capitaine doit interagir avec les investigateurs, gagner leur confiance, mais aussi comprendre et développer des relations avec la population qui craint les débordements. Le département doit aussi avoir la confiance totale de la Ville, pour laquelle il travaille. Il appert donc qu'en situation concrète, les gestionnaires doivent

s'adapter aux comportements humains et revoir leurs stratégies selon un modèle itératif (Clarke et Goldstein, 2013; Gorringer, Rosie et Stott, 2012).

En somme, tandis que l'étude portant sur les policiers s'est particulièrement intéressée aux interactions au sein d'une équipe, les recherches menées auprès des gestionnaires se sont surtout penchées sur les relations avec la communauté. Effectivement, dans le contexte de la police communautaire, le maintien des relations saines est primordial afin de bien effectuer le travail. Toutefois, dans le cadre de l'approche politique, il est étonnant que les études se soient peu consacrées aux autres parties prenantes entourant les milieux policiers. En effet, ce sont des organisations encadrées par de multiples groupes, tels que la mairie municipale, les ministères provinciaux, mais aussi les organismes présents au sein de la ville. Or, les recherches n'ont pas fait état de l'influence que ces groupes pouvaient avoir sur le processus décisionnel des policiers. Il s'agit donc d'une lacune importante des recherches réalisées jusqu'à maintenant.

Conclusion de la revue de littérature

La recension des écrits a permis de mettre en lumière la façon par laquelle les études portant sur le processus décisionnel en milieu policier avaient été menées. En ce sens, il appert que les chercheurs se sont intéressés autant aux policiers qu'aux gestionnaires. Toutefois, certaines approches ont été priorisées de la part des chercheurs. En ce sens, les gestionnaires ont surtout été étudiés en ayant recours à une approche rationnelle pure, ce qui n'est pas le cas des policiers. En effet, plusieurs recherches ont abordé la façon dont les outils d'aide à la décision soutiennent la rationalité des gestionnaires, lorsqu'ils doivent prendre des décisions. De ce fait, les chercheurs semblent s'en remettre à la façon la plus rationnelle de prendre une décision et aux étapes à suivre pour y arriver. En effet, plusieurs auteurs ont décrit, au sein de manuels s'adressant aux policiers, des marches à suivre afin de prendre la meilleure décision (Coleman, 2012 et More, Vito et Walsh, 2012). Les gestionnaires semblent ainsi encadrés par ces méthodes qu'ils doivent apprendre. La rationalité limitée a quant à elle été particulièrement abordée auprès des policiers, en analysant la façon dont différents facteurs et éléments contextuels influencent le processus décisionnel. Ainsi, il appert que les chercheurs ont davantage abordé les

gestionnaires comme étant très rationnels, par rapport aux policiers, laissant peu de place aux facteurs pouvant les influencer.

D'ailleurs, concernant les approches organisationnelles et politiques, les études ont commencé à démontrer l'influence de la structure hiérarchique, des procédures et de la négociation avec les parties prenantes, sur le processus décisionnel des gestionnaires policiers, mais les recherches utilisant ces approches ont quelque peu été laissées de côté au profit des études misant sur un processus de décision rationnel. En ce sens, comme mentionné précédemment, une limite des recherches réalisées jusqu'à maintenant concerne le manque d'études portant sur les interactions au sein d'un département, le rôle de l'autorité sur les décisions des gestionnaires, mais aussi sur la façon dont elles sont transmises à leurs subalternes. En effet, malgré la mise en place d'un changement de mentalité au sein des organisations policières, avec l'arrivée de la police communautaire, très peu d'études font état des changements que cela a engendrés au sein des communications dans les départements. Il serait pertinent de comprendre l'influence que cela peut avoir au moment de prendre une décision.

De plus, une troisième limite se trouve dans le manque d'études incluant plusieurs parties prenantes au sein du processus décisionnel. Il est ainsi difficile de comprendre le rôle que jouent les paliers gouvernementaux, les organismes communautaires et même les autres organisations policières. En effet, bien que la population soit souvent prise en compte, plusieurs autres acteurs semblent aussi avoir leur mot à dire, bien qu'ils soient peu étudiés. Il appert donc que les recherches menées jusqu'à présent sont incomplètes en regard du processus décisionnel, puisqu'elles ont eu de la difficulté à y intégrer plusieurs éléments à la fois.

De surcroît, à la lumière de la revue de littérature, il appert que les chercheurs ont principalement utilisé des approches descriptives et normatives pour analyser le processus décisionnel. Ainsi, très peu d'entre eux se sont penchés sur une situation réelle de prise de décision en action. Les chercheurs déterminaient donc les facteurs pouvant influencer le processus en avance, et analysaient par la suite les retombées et les conséquences de cette influence, plutôt que de laisser émerger de nouveaux éléments. Une seule étude s'est intéressée à la fois à des éléments politiques et organisationnels de la prise de décisions

des gestionnaires, permettant d'insérer d'avantages d'éléments d'analyse au sein de leurs recherches (Kakabadse et Dainty, 1988).

Aussi, concernant les méthodologies utilisées, seulement deux études de cas ont été effectuées auprès de gestionnaires, chacune portant sur des éléments bien précis du processus de décision. Enfin, la majorité des études ont été réalisées aux États-Unis et en Angleterre, laissant peu d'exemples concrets du Canada et du Québec.

En ce sens, à la lumière de la recension des écrits effectuée, une étude de cas serait pertinente afin de comprendre comment un projet est mis en place. Ainsi, une recherche similaire à celles de Gorringer, Rosie et Stott (2012), de Ratcliffe et Guietti (2008) et de Clarke et Goldstein (2013) serait intéressante. Toutefois, la faiblesse de ces trois recherches se trouve dans leur incapacité à prendre en compte plusieurs aspects du travail des gestionnaires. Elles s'intéressent soit à l'influence des outils et au processus itératif, ou bien à l'importance de la négociation et de la communication. Nous souhaitons donc, à travers la présente recherche, venir combler ces limites, en dirigeant notre étude sur tous les éléments intervenant au sein du processus décisionnel. Ainsi, ce qui a été étudié de façon individuelle dans les recherches menées précédemment sera combiné dans le présent mémoire, afin de comprendre leur influence sur la prise de décisions des gestionnaires.

Ainsi, l'objectif principal de ce mémoire est de comprendre comment les gestionnaires policiers, dans le contexte de la police de proximité prévalant au Québec, prennent leurs décisions ayant des répercussions sur le public. Plus précisément, par la mise en place de cette recherche, un deuxième objectif est de comprendre les éléments que les gestionnaires utilisent et mobilisent au moment de prendre une décision.

Chapitre 2 : Cadre d'analyse

2.1 Comment aborder le phénomène

La revue de la littérature présentée précédemment a permis d'identifier ce qui a principalement été étudié par les chercheurs, tant auprès des policiers que de leurs gestionnaires. Par la classification des recherches selon quatre approches théoriques, nous avons pu mettre à jour différents aspects du processus décisionnel. Ainsi, les angles d'analyse ont pu être présentés, de même que les limites et les faiblesses de ce qui a été effectué jusqu'à présent. De ce fait, il appert que la prise de décisions des gestionnaires en milieu policier a peu été étudiée et que la majorité des études ne proviennent pas du Canada, et encore moins du Québec. En ce sens, comme il a été mentionné dans la recension des écrits, l'objectif de ce mémoire est de mettre en lumière le processus décisionnel des gestionnaires d'un corps policier. La question de recherche exploratoire va donc comme suit : Dans le contexte de la police communautaire prévalant au Québec, comment les gestionnaires policiers prennent-ils leurs décisions, particulièrement lors de la mise en place d'un projet de sécurité publique? Pour répondre à cette question, ce n'est pas uniquement la police communautaire (ou de proximité) qui sera abordée. En effet, nous tenterons de comprendre ce que les gestionnaires mobilisent lorsqu'ils doivent prendre une décision. Ainsi, à travers le cadre d'analyse que nous utiliserons, nous tenterons de mettre à jour ces éléments, de comprendre la raison de leur mobilisation de même que leur influence sur le processus décisionnel.

Comme il a été possible de le constater dans la recension des écrits, les cadres conceptuels utilisés jusqu'à présent ont surtout été descriptifs et normatifs, et seuls quelques chercheurs se sont intéressés à un phénomène ou à une situation en particulier. Ainsi, nous avons déterminé qu'un cadre d'analyse utilisant une approche pragmatique, permettant l'étude d'une situation particulière où les acteurs sont en action, serait pertinent afin de comprendre le processus décisionnel des gestionnaires en milieu policier.

En ce sens, l'approche pragmatique s'oppose aux approches rationnelles, descriptives et normatives qui semblent avoir primé jusqu'à présent dans les recherches ayant porté sur la décision en milieu policier. En effet, plutôt que de percevoir le processus décisionnel

comme linéaire, sans embûche, séquentiel et très objectif, le pragmatisme se base davantage sur l'expérience subjective du décideur (Journé et Raulet-Croset, 2012). Ainsi, le contexte dans lequel la décision est prise de même que l'analyse qu'en fait l'acteur sont pris en compte dans le processus décisionnel. Le jugement de chacun entre donc dans l'équation et les chercheurs utilisant cette approche estiment que le processus décisionnel ne peut être entièrement rationnel chez l'humain (Journé et Raulet-Croset, 2012).

Plus précisément, l'étude d'une situation précise permettant de voir les acteurs en action est de mise au sein d'une approche pragmatique (Journé et Raulet-Croset, 2012). En effet, nous désirons étudier le processus décisionnel de près, afin de voir concrètement ce que les acteurs mobilisent, de quelle façon et pour quelles raisons. Pour ce faire, nous voulons étudier une situation de gestion spécifique où les gestionnaires se doivent de prendre des décisions en temps réel. Ainsi, il est nécessaire de définir ce que nous entendons par « situation de gestion », ce à quoi elle réfère et les éléments qu'elle comporte. À cette fin, nous utilisons la vision de la décision comme activité managériale située, développée par Journé et Raulet-Croset (2012). Cette définition permet une compréhension plus large et plus profonde de la décision, en s'appuyant sur le contexte entourant la situation, afin d'analyser la construction de la décision (Journé et Raulet-Croset, 2012). De ce fait, par l'utilisation d'une situation de gestion, il est donc possible d'identifier les éléments présents au sein de celle-ci et donc d'orienter les principes méthodologiques nécessaires à la recherche, afin de soulever les éléments qui devront être étudiés.

D'ailleurs pour ce mémoire, nous entendons par « élément » la définition qu'est donnée par le dictionnaire Larousse soit « information, donnée, fait [...] nécessaire à la compréhension de quelque chose » (dictionnaire Larousse, 2018). Ainsi, le cadre d'analyse permettra d'identifier les données pertinentes à récolter afin de comprendre le processus décisionnel des gestionnaires en milieu policier.

2.1.1 La situation

Tout d'abord, afin de comprendre le rôle de la situation de gestion dans la formation d'une décision, il est nécessaire de la définir. Elle existe lorsque « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin 1990, p. 142, dans Journé et Raulet-Croset,

2012). Une situation a donc un début et une fin, et implique plusieurs individus travaillant ensemble vers l'atteinte d'un objectif.

Toutefois, afin de comprendre concrètement sa définition, ses différentes dimensions doivent être expliquées. En ce sens, Journé et Raulet-Croset (2012) en identifient quatre, soit les dimensions sociale, écologique, institutionnelle et temporelle, qui seront décrites brièvement. La première réfère aux interactions qui surviennent entre les individus impliqués dans la situation identifiée. Au sens managérial, ces individus n'ont pas à faire partie de l'équipe du gestionnaire, mais doivent plutôt être impliqués dans les discussions menant à la décision. La dimension écologique concerne quant à elle l'environnement physique de la situation, soit le lieu où elle se déroule. Ensuite, la dimension institutionnelle est considérée invisible et entourant la situation. En effet, il s'agit de l'influence de l'organisation, de sa structure, de sa hiérarchie, de sa culture, des outils pouvant être utilisés afin d'aider à la prise de décision ainsi que toutes les parties prenantes pouvant être impliquées (tels que les clients, les fournisseurs, les paliers gouvernementaux). Enfin, la dimension temporelle fixe le début et la fin de la situation, soit le moment où le gestionnaire décide de s'occuper de la situation et celle où il estime que suffisamment d'informations ont été récoltées afin qu'une décision soit prise.

En ce sens, cette dernière dimension permet de situer la décision au sein de l'action. En effet, elle permet de comprendre qu'il est nécessaire qu'une situation existe pour qu'une décision soit prise, puisqu'elle se développe en son sein (Journé et Raulet-Croset, 2012). De plus, le gestionnaire est responsable de la construction de la situation, puisqu'il est celui qui identifie son début et sa fin. La décision est donc construite lorsqu'au sein de la situation, un problème est identifié et que les différentes dimensions de la situation s'entremêlent jusqu'à ce qu'une décision en émerge. D'ailleurs, Journé et Raulet-Croset (2012) estiment qu'une situation est un tout non fractionnable et que de ce fait, il est impossible de prendre une décision entièrement rationnelle, puisqu'on ne peut décomposer la situation en différentes étapes, tel que le décrit l'approche rationnelle pure. Ainsi, les gestionnaires arriveront à une décision en ayant été influencés par différents éléments et en ayant mobilisé certains d'entre eux, de façon à créer du sens au sein de la situation.

En somme, la vision de Journé et Raulet-Croset (2012) permet de comprendre en quoi l'étude d'une décision en situation est pertinente à l'analyse du processus décisionnel, en mettant en évidence l'importance de la situation dans le développement de la décision. De ce fait, il est possible de déterminer concrètement le contexte dans lequel se crée une décision de même que la façon dont le gestionnaire perçoit cette décision et en vient à la prendre. Ainsi, dans le cadre du présent mémoire, il serait pertinent d'étudier la décision comme une activité managériale située afin de comprendre comment elle est prise par les capitaines et les inspecteurs. Les différents éléments mobilisés seraient ainsi plus faciles à identifier.

2.1.2 La décision comme praxis performative

En plus de la vision élaborée par Journé et Raulet-Croset (2012), le cadre conceptuel présenté par Cabantous et Gond (2011) est pertinent à l'étude du processus décisionnel en action, au sein d'une situation. Ces auteurs décrivent la prise de décision organisationnelle en tant que praxis performative, c'est-à-dire « un ensemble d'activités déployées par un collectif d'acteurs et dont le résultat est non seulement de produire une décision, mais aussi de transformer une (ou plusieurs) théorie(s) de la décision organisationnelle en réalité sociale au sein des organisations. » (p.66) Ce cadre d'analyse a notamment été créé en réponse à certaines limites se trouvant au sein des études de la prise de décision dans les organisations (Cabantous et Gond, 2012). Effectivement, selon les auteurs, il est difficile d'étudier la décision en organisation, puisque le concept émane en partie du chercheur, qui l'influence donc nécessairement. De plus, il existe un clivage entre les approches normatives et descriptives, nuisant à la mise en place d'approches critiques, intégrant différents points de vue. Enfin, les approches existantes prennent peu en compte le rôle des éléments non humains, tels que les outils, qui ont une place de plus en plus centrale au sein des processus décisionnels, notamment grâce aux avancées technologiques (Cabantous et Gond, 2012). Le modèle de prise de décision comme praxis performative permet donc de répondre à ces limites, notamment en remplaçant les théories et les outils au centre du processus.

En ce sens, ce modèle d'analyse met en lumière l'ensemble des acteurs ayant un rôle sur la prise de décision, au sein des organisations. Plus précisément, ce sont les théories, les

individus et les outils qui permettent la fabrication de la décision, grâce à trois procédés, soit l'ingénierie, la conventionnalisation et la marchandisation (Cabantous et Gond, 2012). Ce cadre d'analyse prend donc en considération l'influence des théories qui sont utilisées par les décideurs, de façon consciente ou non, et qui sont par la suite performées lors de leur processus décisionnel. De plus, les outils d'aide à la décision, qui ont une place de plus en plus cruciale au sein des processus décisionnels, notamment grâce au développement technologique, de même que leur encastrement par les théories les ayant bâtis, sont mis de l'avant.

Toutefois, dans le présent mémoire, seulement certains éléments de leur cadre conceptuel s'avèrent nécessaires à l'élaboration de notre cadre d'analyse. En ce sens, il s'agit principalement de retenir leur idée concernant le rôle prépondérant des éléments non humains dans la prise de décision, notamment les outils, puisqu'ils peuvent influencer le processus décisionnel.

En somme, cette notion de même que l'idée de situation de gestion présentée par Journé et Raulet-Croset (2012) seront schématisées afin d'avoir une idée claire et concise des interactions ayant lieu entre ces éléments. Le cadre conceptuel élaboré sera par la suite expliqué dans le contexte des gestionnaires policiers.

2.2 Application du cadre d'analyse

2.2.1 Pertinence du cadre pour l'étude du processus décisionnel des gestionnaires policiers

En ce qui concerne le processus décisionnel des gestionnaires en milieu policier, la praxis performative s'applique particulièrement bien, puisqu'elle permet une analyse plus pragmatique et concrète, différente des approches rationnelles et descriptives souvent employées jusqu'à présent. D'ailleurs, ce cadre conceptuel est tout désigné pour nous aider à atteindre l'objectif de notre recherche, puisqu'il permet une analyse plus globale du processus décisionnel, notamment en se penchant sur tous les éléments impliqués dans le processus et non seulement sur les êtres humains.

De plus, ce cadre met l'accent sur les outils d'aide à la décision, qui semblent particulièrement utilisés en milieu policier afin de favoriser les décisions les plus

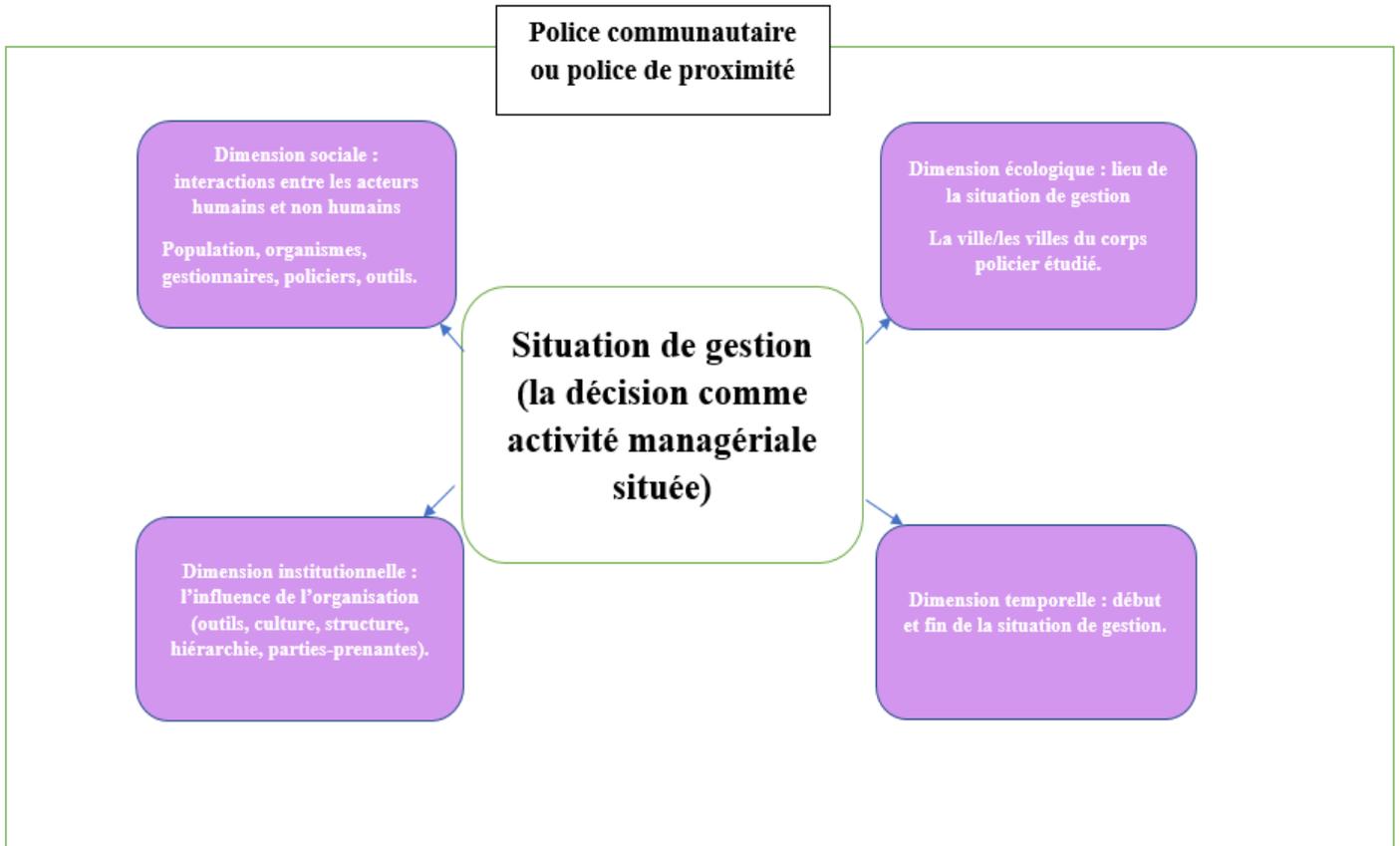
judicieuses. Puisque les gestionnaires s'y réfèrent pour prendre des décisions, il appert qu'en fin de compte, ce sont ces outils qui influencent les capitaines et les inspecteurs dans leur processus décisionnel. Enfin, par la praxis performative, les acteurs sont aussi analysés, ce qui permet d'étudier les interactions entre les différents individus et la façon dont cela influence le processus décisionnel.

L'ajout du processus décisionnel en action au sein d'une situation de gestion permet aussi une vision plus pragmatique du processus décisionnel. En effet, cette vision nous permet d'identifier certains éléments qui seront vraisemblablement mobilisés par les gestionnaires, sans savoir de quelle façon, à quel moment, pour quelles raisons et s'ils le seront tous. En ce sens, cela permet de laisser émerger de l'étude terrain les éléments mobilisés au sein d'un processus décisionnel. Ainsi, notre recherche se distance des études menées jusqu'à présent, qui tentaient plutôt de voir la façon dont certains éléments identifiés préalablement influençaient le processus décisionnel.

Donc, en milieu policier, le cadre d'analyse de la décision organisationnelle en tant que praxis performative et comme activité managériale située permet d'étudier les gestionnaires dans une situation réelle, en laissant émerger la façon dont sont mobilisés les différents éléments présents au sein d'une situation, de même que leur influence au sein du processus décisionnel.

2.2.2 Explication du schéma du cadre conceptuel

Figure 1 : Schéma du cadre conceptuel (basé sur la décision comme activité managériale située (Journé et Raulet-Croset (2012) et comme praxis performative de Cabantous et Gond (2012)).



Le schéma du cadre d'analyse présenté ci-haut s'appuie sur les principales dimensions de la situation de gestion telles que définies par Journée et Raulet-Croset (2012). Afin d'être en mesure de le mobiliser concrètement, il sera expliqué en l'adaptant à la réalité des organisations policières.

Tout d'abord, la situation de gestion représente le projet que nous étudierons au fil de ce mémoire, et où les gestionnaires devront prendre des décisions. Cette situation comprend donc quatre dimensions, tel qu'expliqué à la section 2.1.1. Ainsi, dans le cas de la

dimension sociale, les interactions ont lieu entre tous les individus impliqués dans le projet, qu'ils soient membres ou non du corps policier. Par exemple, les élus, la population et les membres d'organismes communautaires pourraient être intégrés aux interactions sociales. Par contre, il est aussi possible que certaines d'entre elles aient lieu exclusivement entre le capitaine et l'inspecteur ou entre gestionnaires et subordonnés. De plus, tel que précisé dans le cadre de Cabantous et Gond (2011), les interactions ayant lieu entre humains et non humains seront aussi prises en compte, notamment celles survenant entre les acteurs et les outils d'aide à la décision.

La dimension écologique réfère aux villes que le corps policier étudié surveille. Ainsi, les caractéristiques propres aux différentes villes sont présentes au sein de la situation et définissent en partie le contexte dans lequel les décisions doivent être prises.

La dimension institutionnelle fait référence au corps policier et à l'ensemble de ses caractéristiques. Ainsi, la culture présente au sein de l'organisation, sa structure et sa hiérarchie, de même que les outils d'aide à la décision utilisés (Compstat, l'intelligence led-policing), sont pris en considération. D'ailleurs, les présupposés et les théories contenus dans les outils, tel que mentionné par Cabantous et Gond (2012), sont aussi inclus dans cette dimension. De plus, toutes les parties prenantes tels que la population (qui est un client) et les différents paliers gouvernementaux forment aussi la situation qui entoure les décisions à prendre.

Enfin, la dimension temporelle réfère au temps requis pour que la décision se prenne, dans le cadre de ce mémoire. Ainsi, ce n'est pas l'ensemble du temps nécessaire à la réalisation du projet étudié qui sera pris en compte, mais plutôt celui entourant les différentes décisions que nous aurons la chance d'étudier.

Enfin, la police communautaire (ou de proximité) englobe le modèle puisqu'il s'agit de l'approche préconisée au Québec et que nous supposons qu'elle a un rôle à jouer dans la façon dont les gestionnaires prennent leurs décisions au sein de l'organisation. En ce sens, par ce modèle, la population est davantage prise en compte par les policiers et impliquée au niveau stratégique (Ratcliffe, 2005). Les policiers ont davantage d'autonomie, en raison d'une décentralisation du pouvoir (Normandeau, 1998). Des partenariats sont mis en place avec les organismes communautaires et une plus grande implication sociale est

de mise (Mohr, 2005). D'ailleurs, lorsque la police communautaire a fait son entrée au sein des départements policiers, il s'agissait d'un changement de paradigme par rapport aux méthodes employées depuis plusieurs années (Vito, Walsh et Kunselman, 2005). En effet, la police était auparavant basée sur une approche paramilitaire, très hiérarchique où la répression du crime était le mot d'ordre. Les discussions avec la population ainsi que l'implication communautaire ne faisaient pas partie de la mentalité policière. (Mohr, 2005; Russell et MacLachlan, 1999 et Vito, Walsh et Kunselman, 2005).

2.3 Conclusion

Comme nous avons pu le constater en opposant les approches rationnelles et descriptives à l'approche pragmatique, la prise de décision est un phénomène qui peut être analysé de diverses façons. En ce sens, le cadre d'analyse qui a été présenté permet de mettre à jour une façon de percevoir le processus décisionnel des gestionnaires en milieu policier et d'identifier plusieurs éléments s'entremêlant au moment de la prise de décision. En effet, les dimensions sociale, institutionnelle, temporelle et écologique contiennent elles-mêmes plusieurs éléments pouvant être mobilisés par les décideurs. En ce sens, les différentes informations que ces dimensions contiennent seront utiles à la compréhension du processus décisionnel. De même, l'importance des outils d'aide à la décision ajoute un nouvel élément au processus décisionnel. Enfin, la police de proximité en place au Québec est un autre élément venant s'immiscer au sein du processus décisionnel des gestionnaires, puisque certaines valeurs y sont associées et doivent être respectées. Ainsi, il est possible de constater que les gestionnaires policiers font face à de nombreux défis lorsqu'ils se trouvent au sein d'un processus décisionnel. Il est d'autant plus intéressant de s'immiscer au cœur de l'action, afin de comprendre concrètement comment se déroule un processus décisionnel au sein d'un service policier québécois. En ce sens, il est pertinent de se questionner en regard des éléments que les gestionnaires mobilisent au moment de prendre une décision, parmi tous ceux auxquels ils sont confrontés. En effet, quels éléments priment sur les autres et pourquoi ?

Après avoir mis à jour la problématique, élaboré une recension des écrits regroupant les principales recherches ayant été menées au niveau de la prise de décision en milieu

policier et construit un cadre d'analyse permettant une approche pragmatique, en action et au cœur d'une situation, la question de recherche principale suivante émerge :

Comment les gestionnaires policiers (inspecteurs, capitaines, directeurs) mobilisent-ils les différents éléments se présentant à eux au sein du processus décisionnel menant à l'implantation d'un nouveau projet de sécurité publique.

Plus précisément, la sous-question suivante sera aussi abordée : Comment les gestionnaires policiers justifient-ils leurs choix des éléments mobilisés?

Ainsi, afin de répondre à ces questions de recherche, la méthodologie utilisée sera abordée dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : Méthodologie

Le chapitre précédent a permis l'explication du cadre d'analyse du mémoire. La présente section décrira l'approche méthodologique utilisée afin de mener à terme cette recherche et ce, en continuité avec le cadre d'analyse.

3.1 La méthodologie qualitative

Tout d'abord, puisque par ce mémoire, nous désirons comprendre les éléments mobilisés lors du processus décisionnel des gestionnaires policiers, nous voulons avoir accès à leurs prises de décision en action et en temps réel. Ainsi, nous désirons nous pencher sur un projet particulier afin d'étudier les protagonistes dans une situation de gestion. De ce fait, le design de recherche qualitatif est de mise.

En effet, selon Patton (2015), ce genre de recherche permet d'explorer une situation dans son ensemble, en l'étudiant de près et en prenant en considération tous les éléments s'y rattachant. Il est ainsi possible de situer le phénomène dans son contexte environnemental et de comprendre les interactions pouvant y survenir (Gavard-Perret et Heleme-Guizon, 2012 et Miles et Huberman, 1994). Ce faisant, le chercheur, en étant rigoureux, peut profiter d'ouvertures inattendues, et ainsi découvrir des problèmes sous-jacents à la question de recherche principale, ce qui permet d'explorer un phénomène plus en profondeur (Drapeau, 2004 et Miles et Huberman, 1994). Dans le cadre de notre mémoire, nous désirons justement laisser émerger les éléments mobilisés par les gestionnaires, sans les identifier au préalable. De plus, la recherche qualitative nous permet de situer la décision au sein de son contexte environnemental (notamment la police communautaire et les caractéristiques des villes) pour tenter d'en comprendre l'influence.

Le design qualitatif est aussi intéressant pour le mémoire que nous réalisons, puisqu'il permet de comprendre un processus entier, d'aller chercher les perceptions des acteurs et d'obtenir des résultats que les chercheurs n'avaient pas prédits (Miles et Huberman, 1994 et Patton, 2015). Ainsi, dans l'étude d'un phénomène complexe tel que la prise de décision des gestionnaires en milieu policier, la recherche qualitative permet de rester ouvert à tous

les résultats possibles, dans notre cas, les éléments mobilisés, tout en allant près du sujet d'étude.

3.2 L'étude de cas

3.2.1 Description de la méthode

Plus précisément, afin d'étudier le processus décisionnel en action, nous avons opté pour l'étude de cas, pour se situer au cœur du phénomène, comprendre son déroulement ainsi que les facteurs mobilisés (Yin, 2018.) De ce fait, toujours selon Yin (2018), l'étude de cas est à prioriser dans les situations où il est difficile d'avoir du contrôle sur les événements et où ceux-ci se déroulent dans un contexte réel et actuel, comme le projet que nous étudions. De surcroît, ce type de méthodologie assure le suivi des données en permettant de comprendre le cheminement effectué du moment de leur collecte, jusqu'à l'obtention des conclusions, en suivant le parcours des principaux acteurs (Yin, 2018).

Toutefois, bien que l'étude de cas soit appropriée à notre recherche, en assurant la proximité du phénomène étudié, certaines limites sont à considérer (Yin, 2018). Tout d'abord, Yin (2018) spécifie qu'il est préférable de mener plus d'une étude de cas simultanément, afin d'être en mesure de répliquer la mise en œuvre de l'étude de cas auprès d'un deuxième projet. En effet, les résultats obtenus par une seule étude de cas sont difficiles à généraliser. Puisque chaque situation est unique, il est impossible de transposer les résultats à une autre situation, dans notre cas, un autre processus décisionnel. Yin (2018) propose donc que la généralisation se fasse théoriquement et non contextuellement, en rattachant les résultats à une théorie. Dans notre cas, nous utiliserons les théories de la décision, mobilisées lors de la recension des écrits. De plus, afin d'assurer une meilleure validité de construit aux résultats, l'utilisation de deux méthodes de collecte de données est recommandée (Yin, 2018). Dans le cas du présent mémoire, il a malheureusement été impossible d'utiliser plus d'une méthode de collecte de données, en raison du manque de disponibilité et de documentation. Ainsi, les entrevues semi-dirigées ont été privilégiées. Enfin, lors de la réalisation d'une étude de cas, il faut connaître les biais pouvant influencer le chercheur, afin de tenter de les éliminer. Notamment, les présupposés au sujet des résultats que nous pensons obtenir sont à soustraire, puisqu'il est recommandé de rester ouvert aux découvertes (Yin, 2018).

3.2.2 Le corps policier étudié

Dans le cadre de notre recherche, l'étude de cas a été menée auprès d'une Régie intermunicipale de la Rive-Sud de Montréal, qui englobe sept municipalités. L'objectif de la recherche étant de comprendre comment les gestionnaires mobilisent différents éléments au moment de prendre une décision concernant l'implantation d'un projet de sécurité publique, il était nécessaire de trouver un corps policier permettant à la chercheuse d'étudier un projet spécifique. Ainsi, le critère principal de recherche était que l'organisation travaille actuellement à la mise en place ou au développement d'un projet. Le deuxième critère était la proximité avec le lieu de résidence de l'étudiante, afin de faciliter le projet de recherche sur le terrain.

En premier lieu, un contact privilégié a permis de parler à un membre de l'administration du SPVM et la description du projet fut envoyée au département de la recherche. Or, en raison de restructurations en cours au sein de ce corps policier, l'étude ne pouvait pas être menée avant l'an prochain. Il a donc été convenu qu'un autre service policier serait identifié afin d'effectuer la recherche. Ainsi, grâce au site internet du Ministère de la Sécurité publique, une banque de données incluant les numéros de téléphone et les courriels des services policiers de la grande région de Montréal a été élaborée. Des courriels ont ensuite été transmis aux corps policiers les plus près de Montréal, lieu de résidence de la chercheuse principale. Cette prise de contact dura environ deux mois et cinq corps policiers furent contactés. C'est à la fin février qu'une Régie intermunicipale a confirmé son intérêt pour sa participation au projet. De ce fait, il s'agit d'un échantillon de convenance, puisque le premier corps policier disponible, ayant un projet et voulant accueillir la chercheuse, a été sélectionné. En somme, le corps policier fut choisi en raison de sa pertinence pour le projet, de la faisabilité de la recherche et de la disponibilité des employés à participer.

Grâce à la consultation de documents provenant de la Régie en question, il a été possible de récolter certaines informations à son égard. De ce fait, elle dessert sept municipalités situées sur la Rive-Sud de Montréal, ce qui couvre un territoire de 228 km² comprenant 101 927 habitants. Sa mission principale est d'assurer la sécurité du public, en prévenant et réprimant les crimes commis sur son territoire. Pour ce faire, l'organisation accorde une

importance à la proximité entretenue avec la population ainsi qu'à l'image qu'elle projette. D'ailleurs, des policiers « préventionnistes » assurent la relation avec les médias et la population, en organisant des projets et des activités au sein des municipalités.

Pour atteindre sa mission, la Régie compte sur une équipe de 151 employés, dont 65 patrouilleurs se déplaçant au sein des sept villes desservies. De plus, afin d'assurer une gestion saine de l'organisation, trois divisions, dirigées par des inspecteurs, ont été créées, soit la division de la surveillance du territoire, la division enquêtes et soutien et la division administrative. Chacune des divisions comporte par la suite une ou deux unités, menées par des capitaines. Les équipes présentes au sein de ces unités sont quant à elles gérées par des sergents. Ainsi, il est possible de comptabiliser quatre niveaux de gestion, puisque l'organisation est chapeauté par un directeur. Chaque niveau hiérarchique doit donc se rapporter à son niveau supérieur. Puisqu'il s'agit d'une Régie intermunicipale, un conseil d'administration, constitué des maires des sept villes desservies, est chargé de superviser les opérations et d'entériner les décisions. En effet, il s'agit de la différence entre les Régies et les Services policiers découlant d'une ville. Ces derniers doivent en effet se rapporter au directeur général de la ville, tandis que les Régies se rapportent à un conseil d'administration. De plus, pour les Régies, leurs services internes (notamment juridiques) ne sont pas rattachés à la ville. Il existe donc davantage d'indépendance.

3.2.3 Le projet étudié

Pour le présent mémoire, un seul projet a été analysé, au sein de l'étude de cas. En effet, afin de nous assurer de suivre convenablement un projet et de l'étudier en profondeur, il a été convenu qu'il était préférable d'en identifier qu'un seul, en s'assurant de récolter le plus d'informations possibles. En ce sens, le projet dont il est question consiste à mettre en place une proposition de prévention visant les personnes âgées isolées, une problématique identifiée comme grandissante au sein de la Régie intermunicipale. Certains programmes sont déjà en place, notamment PAIR, un système d'assistance pour les aînés, ainsi que des activités dans les maisons pour personnes âgées et des kiosques dans les événements tenus par les Villes. Toutefois, l'objectif de la Régie est de monter un projet de toutes pièces, de façon à l'adapter à la réalité présente au sein des municipalités qu'elle dessert. En effet, les policiers ont constaté que les prises de contact

se faisaient toujours auprès des mêmes individus et que les plus isolés restaient de côté, puisqu'ils n'ont pas tendance à s'intégrer dans ce type d'activités. Or, l'isolement serait un facteur de risque de la maltraitance des aînés.

Ainsi le projet étudié consiste, pour la Régie, à identifier des « collaborateurs », soit des individus qui ont l'opportunité d'être en contact avec les aînés isolés, afin de les aiguiller à identifier la maltraitance et la violence dont ils peuvent être victimes. Ces collaborateurs peuvent être des coiffeuses, des livreurs d'épicerie, des hommes ou femmes de ménage, qui ont la possibilité de côtoyer les aînés isolés, qui ne sortent que très peu de leur lieu de résidence. Ils auraient accès à une ligne téléphonique afin de faire des appels confidentiels et confier leurs craintes, ce qu'ils n'oseraient possiblement pas faire au « 911 » par peur de déranger. Une fois un signalement effectué, une préventionniste et un intervenant du CLSC se présenteraient chez la personne aînée, sous un prétexte de prévention routinière, dans l'objectif de comprendre si cet individu est dans le besoin ou nécessite une intervention. Le suivi pourrait ensuite se faire au niveau de la police, si une poursuite criminelle était à prévoir, ou au niveau du CLSC, s'il s'agit plutôt d'une intervention psychosociale. Par ce programme, la Régie espère rejoindre davantage d'aînés et ainsi identifier plus de cas de maltraitance afin d'aider ces individus.

Le projet est présentement en cours de route, bien qu'il ait été amorcé à l'automne 2017, puisque plusieurs contretemps ont empêché sa progression. Toutefois, au cours des semaines avant la réalisation de ce mémoire, des avancements importants ont été réalisés, notamment des discussions avec le CIUSSS. Au moment d'écrire ces lignes, le projet n'avait pas encore été présenté au CA, mais la chercheuse a tout de même pu suivre l'équipe pendant quatre mois.

3.3 La cueillette de données

3.3.1 Approche et échantillonnage

Comme mentionné précédemment, la chercheuse a communiqué avec le premier service policier disponible et répondant aux critères de recherche. Ainsi, après avoir discuté avec l'inspecteur en charge du projet, une rencontre a été fixée la semaine suivante afin de rencontrer les employés impliqués dans le projet, de leur présenter les intentions de

recherche et d'effectuer le premier contact. Le projet de recherche ainsi que l'implication nécessaire pour les participants ont été transmis, afin que les employés puissent connaître ce que la recherche représentait. Par cette rencontre, la chercheuse a aussi pu en apprendre davantage sur le projet, et prendre contact avec les employés pouvant participer au mémoire.

Concernant l'échantillonnage, il s'agit d'un échantillon de convenance non probabiliste, puisque la recherche s'intéresse à un projet en particulier et que ce sont donc uniquement les employés impliqués qui ont été contactés. De ce fait, la méthode boule de neige a été utilisée afin que les participants soient sélectionnés pour les entrevues. En effet, c'est l'inspecteur dirigeant le projet qui a transmis à l'étudiante les coordonnées des employés y travaillant. Afin de finaliser la prise de contact, l'étudiante chercheuse a envoyé des courriels aux employés, afin de connaître leur intérêt à participer à la recherche. Ils se sont tous montrés disposés et des rendez-vous ont été fixés individuellement avec chacun d'entre eux.

3.3.2 Les critères de sélection des participants

Seulement quelques critères de sélection étaient à respecter afin que les participants puissent être intégrés à la recherche. Tout d'abord, ils devaient être employés par la Régie intermunicipale où la recherche était menée, afin que l'autorisation de recherche en organisation leur soit applicable (Annexe I). Par la suite, puisqu'un projet spécifique était étudié, les participants devaient y être impliqués, afin d'être en mesure de répondre aux entrevues semi-dirigées. Ainsi, comme mentionné précédemment, le nom des membres de l'équipe participant à la mise en œuvre du projet a été transmis à la chercheuse qui a pu les contacter.

De plus, l'échantillon devait contenir des gestionnaires, puisqu'il s'agit des principaux sujets de la recherche. En ce sens, tous les gestionnaires impliqués (inspecteur, capitaine, sergent et directeur) dans le projet ont été insérés dans l'échantillon et ont participé à la recherche. Pour en apprendre plus sur le projet ainsi qu'avoir un avis externe aux gestionnaires, les agents aux relations communautaires impliqués dans le projet ont aussi été ajoutés à l'échantillon. Il a ainsi été possible de voir ce qui, selon leur point de vue,

leur était communiqué comme demande et ce qui semblait être primordial pour les gestionnaires, au moment de prendre leur décision.

Bien entendu, les participants sélectionnés ont tous signé un formulaire autorisant leur participation (Annexe II). Afin de conserver l'anonymat et la confidentialité lors de la diffusion des résultats, le formulaire spécifiait que le nom de l'organisation n'allait pas être mentionné et que seul le titre des employés allait être utilisé. De plus, l'étudiante chercheuse et sa directrice ont signé une entente de confidentialité afin d'assurer que les données recueillies ne soient pas communiquées à d'autres fins que celles de la recherche (Annexe III).

3.3.3 Les entrevues semi-dirigées

Pour le présent mémoire, les entrevues semi-dirigées reposent sur deux guides abordant certains thèmes (Annexe IV et Annexe V), tout en laissant place à la liberté des participants, qui peuvent traiter de sujets auxquels le chercheur n'avait pas pensé (Drapeau, 2004). Ainsi, il s'agit d'un bon compromis entre la liberté et la structure nécessaire afin de récolter des informations qui peuvent se comparer d'entrevue en entrevue (Romelaer, 2005 et Patton, 2015). De plus, par l'entretien semi-dirigé, il est possible de récolter de l'information sur les perceptions des participants et tenter de comprendre leur point de vue, ce qui nous sera utile à la compréhension des éléments mobilisés au sein du processus décisionnel (Patton, 2015). D'ailleurs, selon Campenhoudt et Quivy (2011), les entrevues sont pertinentes à l'analyse de problème précis, puisqu'elles permettent des réflexions et de la nuance dans les propos des participants. De plus, contrairement à l'observation, elles permettent d'obtenir de l'information sur des événements passés, par exemple, sur des discussions ayant déjà eu lieu ou sur des gestes posés antérieurement. Ainsi, puisque l'objectif du mémoire est d'étudier une situation décisionnelle particulière, l'entrevue semble être un choix méthodologique approprié, en permettant de récolter de l'information sur des situations s'étant déjà déroulées, tout en prenant en compte le point de vue des protagonistes impliqués afin de comprendre les éléments qu'ils mobilisent.

Comme mentionné dans le paragraphe précédent, deux guides d'entrevue ont été élaborés (un pour les policiers et un pour les gestionnaires) en fonction des informations que nous

vouliions récolter concernant le processus décisionnel. Nous nous sommes donc basés sur ce que contient notre cadre d'analyse et ce qui a été étudié dans les recherches menées précédemment, abordées dans la revue de littérature. Le cadre d'analyse permet d'orienter les thèmes afin d'avoir une vision large du processus décisionnel, tout en laissant du nouveau contenu émerger des entrevues. Ce faisant, les dimensions sociale, institutionnelle, temporelle et écologique de la situation de gestion ont été abordées, de même que les outils technologiques d'aide à la décision et la police communautaire. De plus, un aperçu du projet et du rôle du participant de même qu'une réflexion sur la prise de décision étaient toujours traités. Outre les thèmes principaux, certaines questions générales servaient à guider la discussion, puis d'autres s'ajoutaient au fil des informations récoltées. Afin d'assurer une uniformité entre les entrevues, les éléments supplémentaires abordés par les participants étaient ajoutés sur le guide d'entrevue, afin que des questions soient posées sur le sujet, s'il n'était pas abordé d'emblée par les autres répondants. Cela facilite ensuite l'analyse des données, puisqu'elles sont plus aisément comparables.

Au total, huit entrevues semi-dirigées ont été menées par l'étudiante. Un directeur, un inspecteur, un capitaine, un sergent et deux agentes aux relations communautaires (préventionnistes) ont été interrogés. Ainsi, tous les membres participant au projet ont été questionnés et le point de vue de chacun a pu être comparé et analysé. Six entrevues se sont tenues dans un local fermé, au quartier général de la Régie intermunicipale; seulement l'étudiante et le participant étaient présents. Le déroulement de l'entrevue et l'objectif de la recherche étaient rappelés en début de rencontre, puis le formulaire de consentement mentionné plus haut était signé par le participant et l'étudiante. Avant de commencer, l'étudiante s'assurait de répondre à toutes les questions, s'il y avait lieu. Par la suite, l'enregistreuse était démarrée, de façon à ce que le contenu de l'entrevue soit conservé afin de permettre la transcription, et ainsi faciliter l'analyse des données. À tout moment, les participants pouvaient mettre fin aux entrevues. Ces dernières ont par ailleurs duré entre 59 minutes et 1h39 minutes. Deux entrevues se sont effectuées via le téléphone avec une agente préventionniste, de façon à suivre l'avancement du projet entre les entrevues. Ces appels d'une durée de 24 et 13 minutes ont été retranscrits par la chercheuse simultanément.

Certaines limites sont toutefois à considérer en regard des entrevues semi-dirigées. En effet, bien qu'elles permettent de récolter l'opinion des acteurs concernés, il est aussi possible que ses perceptions soient subjectives et influencées par leurs biais. La neutralité est donc difficile à atteindre et les résultats peuvent être teintés des attributs des acteurs (Campenhoudt et Quivy, 2011). De plus, les participants oublient parfois certains éléments dans leur réponse, puisque les événements racontés peuvent dater de quelque temps. Enfin, les individus interrogés peuvent être affectés par la désirabilité sociale et être tentés de répondre ce qu'ils croient être ce que le chercheur veut entendre. Ils ne diront donc pas nécessairement le fond de leur pensée (Yin, 2018). En ce sens, l'ajout d'une autre approche méthodologique peut venir combler ces limites, comme mentionné plus haut, grâce à la triangulation. Malheureusement, en raison du cours temps alloué à un projet de mémoire, seules des entrevues semi-structurées ont été menées par la chercheuse. Cette limite sera d'ailleurs considérée au moment de l'analyse des résultats.

La chercheuse a tout de même pu consulter divers documents de la Régie intermunicipale, afin de colliger de l'information sur cette dernière. Principalement, le plan du projet lui a été remis, faisant en sorte qu'elle a pu constater les objectifs et l'échéancier prévus initialement, ainsi que certaines données statistiques sur lesquelles s'est basée l'équipe pour débiter le projet.

3.4 Analyse des données

3.4.1 Les étapes de l'analyse des données

Afin d'analyser convenablement les données recueillies lors des entrevues, nous nous sommes basés sur les trois étapes proposées par Campenhoudt et Quivy (2011), soit « la préparation des données, la mise en relation des données et la comparaison des résultats observés avec les résultats attendus et l'interprétation des écarts. »

À la première étape, afin d'être en mesure d'obtenir une vue d'ensemble claire et précise des données recueillies, les huit entrevues menées ont été retranscrites sur ordinateur par l'étudiante, en écoutant les enregistrements audios. De cette façon, comme l'explique Campenhoudt et Quivy (2011), il était plus aisé de garder accessibles toutes les données, même celles qui semblaient peu pertinentes au premier regard. De plus, la rédaction des

verbatim permet par la suite de manipuler les extraits, les phrases et les mots comme bon nous semble, afin de pouvoir procéder à leur comparaison et ainsi obtenir des résultats à interpréter.

En ce sens, la mise en relation des données, qui est la deuxième étape de l'analyse, peut se faire grâce au classement des extraits de verbatim et des observations effectuées (Campenhoudt et Quivy, 2011). D'ailleurs Campenhoudt et Quivy (2011) estiment que cette étape permet de comprendre les représentations que se font les participants du sujet étudié et le sens qu'ils y attribuent. Dans notre cas, les verbatims ont été relus un à un par la chercheuse, afin d'effectuer des analyses qui seront abordées dans les paragraphes suivants. Ainsi, après ces analyses, il a été possible de procéder à la dernière étape du processus, soit de comparer les résultats à ceux attendus et d'interpréter leurs écarts.

En ce sens, le cadre d'analyse élaboré a permis d'identifier certains éléments que nous pensions être mobilisés par les gestionnaires, soit les éléments présents au sein des quatre dimensions de la situation de gestion, de même que la police communautaire. Il s'agit donc de comparer ce que nous avons pensé au départ avec les résultats que nous avons réellement observés à la suite de la cueillette des données, de leur analyse et de leur interprétation (Campenhoudt et Quivy, 2011). Afin d'effectuer convenablement les deux dernières étapes de l'analyse, la section suivante abordera les types d'analyses effectuées.

3.4.2 L'analyse de contenu

Tout d'abord, afin d'analyser les données obtenues à la suite des entrevues semi-dirigées, un codage a été mis en place. Cette méthode consiste à décomposer les données afin de les classer en catégories permettant d'effectuer des comparaisons entre elles, pour éventuellement mener à l'élaboration de concepts théoriques (Maxwell, 2005). Plus précisément, pour le mémoire, un codage itératif, à la fois inductif et déductif, a été élaboré. Ainsi, afin d'effectuer l'analyse des données, le codage a commencé avant que les entrevues soient menées. Dès l'élaboration du cadre d'analyse, des codes possibles ont été retenus. En effet, puisque les guides d'entrevue ont été créés en incorporant des éléments du cadre, il est possible de supposer que certains passages d'entrevues se voient attribuer un code préexistant. Toutefois, puisqu'il s'agit d'entrevues semi-dirigées, les participants ont la liberté d'aborder des thèmes non prévus par le chercheur (Romaer,

2011). Ainsi, comme le rappellent Miles et Huberman (1994), les codes peuvent changer en cours de route, au fil des entrevues, puisqu'il s'agit d'un processus itératif. De ce fait, des allers-retours entre les entrevues et la grille de codage ont été nécessaires afin d'adapter cette dernière aux nouveaux codes émergents et ainsi effectuer une analyse complète et précise. En somme, le processus de codage a commencé avant l'étude sur le terrain, pour être modifié en cours de route et se terminer après avoir lu les entrevues à plusieurs reprises.

3.4.3 L'analyse de contenu thématique catégorielle

Plus précisément, la méthode d'analyse de contenu thématique catégorielle a été retenue; elle consiste à comparer l'occurrence d'apparition des différents thèmes identifiés lors du codage des entrevues (Campenhoudt et Quivi, 2011). De ce fait, la transcription complète de chaque entrevue a été effectuée, afin d'avoir accès à tout le contenu émanant des entrevues. De cette façon, tous les passages ont la possibilité d'être codés, ce qui laisse place à l'analyse de données qui, au premier coup d'œil, peuvent paraître non pertinentes, mais qui, après analyse, sont essentielles à la compréhension du phénomène étudié (Campenhoudt et Quivy, 2011). En ce sens, après la transcription complète de chaque entrevue, un premier codage a été effectué, en laissant émerger des codes au fil des entrevues et en se référant à ceux provenant du cadre d'analyse. Une fois les entrevues terminées, un deuxième codage a été réalisé par l'étudiante afin de l'affiner et le préciser.

En effet, après une première analyse de contenu verticale, une analyse horizontale a suivi entre les différents verbatims, afin de comparer les codes associés aux phrases. Au fur et à mesure du codage, les extraits de verbatims étaient transcrits dans un fichier Excel permettant de lier chaque extrait au code associé (Annexe VI). Ainsi, il était possible de rassembler tous les extraits traitant d'un même thème, afin de procéder à leur interprétation. Une fois ce processus terminé, l'étudiante a entrepris de former des thèmes plus larges, regroupant des codes similaires et se complétant (Annexe VII). De cette combinaison de codes ont émergé des thèmes plus réalistes à la prise de décision et moins spécifiques aux entrevues menées auprès de la Régie étudiée.

3.4.4 Cartographie visuelle

Lorsque les thèmes plus larges ont été établis, de la cartographie visuelle a été effectuée afin de reconstruire le processus décisionnel des gestionnaires de la Régie. Cette méthode d'analyse permet une représentation graphique de plusieurs données, ainsi que le lien les unissant (Langley, 1999). De ce fait, les processus peuvent être identifiés, et le temps, élément étudié dans le présent mémoire, peut aussi être représenté (Langley, 1999). En ce sens, pour chaque participant interrogé, une cartographie de la façon dont il a perçu la mise en place du projet étudié a été élaborée (Annexe VIII). Les étapes principales, les critères décisionnels, les décisions prises et toute information jugée pertinente par l'étudiante ont été liés afin de retracer schématiquement le processus. Cette façon de faire permet de mettre l'emphase sur les principaux éléments tout en permettant de comprendre les liens unissant les éléments permettant une prise de décision (Langley, 1999).

3.4.5 Alternate templates strategy

Une fois le processus de cartographie terminé, il a été plus facile de comprendre le processus mené au sein de la Régie. Toutefois, une analyse plus en profondeur des données était nécessaire enfin d'en tirer des conclusions (Langley, 1999). Ainsi, « l'alternate templates strategy » a été choisi afin d'analyser les données, puisque cette façon de faire permet d'utiliser plus d'une approche théorique pour analyser le même phénomène. Ainsi, comme les recherches menées jusqu'à maintenant semblent surtout s'être intéressées à l'une ou l'autre des rationalités de la prise de décision, cette méthode d'analyse permet de s'attarder à plusieurs d'entre elles simultanément (Langley, 1999). Ce faisant, chaque approche étudie des variables différentes et s'intéresse à des éléments distincts du processus décisionnel. Par la suite, la mise en commun des différentes interprétations permet d'obtenir une vue d'ensemble du phénomène (Langley, 1999). De plus, par cette méthode, tous les éléments de la situation de gestion, de même que la décision comme praxis performative, peuvent être abordés s'ils sont pertinents à la compréhension du phénomène. Ainsi, la mobilisation de ces trois approches théoriques complémente le cadre d'analyse, dans la compréhension totale du phénomène étudié. Dans le cas du présent mémoire, les approches rationnelle limitée, organisationnelle et

politique ont été mobilisées afin d'expliquer le processus décisionnel ayant mené à la mise en place du projet étudié.

3.5 Critères d'évaluation de la recherche

En nous basant sur les critères d'évaluation de la recherche développés par Miles et Huberman (1994), cinq éléments doivent être pris en compte afin d'assurer la rigueur de notre mémoire. Ces critères sont l'objectivité, la fiabilité, la crédibilité ou validité interne, la validité externe et l'application.

3.5.1 L'objectivité

Selon Miles et Huberman (1994), l'objectivité s'atteint par la diminution des biais des chercheurs. En effet, les chercheurs se doivent de connaître et d'identifier leurs perceptions et jugements, afin de limiter leur influence sur la recherche. Pour ce faire, Miles et Huberman (1994) suggèrent différentes procédures à mettre en place afin d'assurer une plus grande objectivité. En ce sens, lors de notre étude, les étapes suivies par le chercheur ont clairement été présentées afin qu'il soit facile de comprendre comment les données ont été récoltées, d'où elles proviennent et comment les résultats ont été obtenus. De plus, l'étudiante chercheuse est consciente des biais qui ont pu l'influencer et elle en discute d'ailleurs au sein des limites de l'étude.

3.5.2 La fiabilité

Concernant la fiabilité, elle fait référence à la consistance au sein du processus de recherche, tant à travers le temps qu'à travers les chercheurs (Miles et Huberman, 1994). Les méthodes utilisées doivent donc avoir été similaires tout au long de la recherche, de façon à ce qu'il n'y ait pas de variation au sein des processus mis en place (Drapeau, 2004). Ainsi, Miles et Huberman (1994) suggèrent de faire vérifier les méthodes employées par des pairs, notamment le codage des données. Toutefois, dans le cas du présent mémoire, puisqu'une seule chercheuse s'est déplacée sur le terrain, il a été impossible d'effectuer une contre vérification des données. Par contre, cela signifie que les processus employés ont été les mêmes, puisqu'elle a été la seule à effectuer des manipulations. De plus, Maxwell (2005) propose de vérifier la compréhension des propos tenus par les participants, en leur demandant de la rétroaction sur ce qui a été dit, afin

d'assurer la fiabilité du contenu de même que l'absence de biais. Pour ce faire, la chercheuse reformulait les réponses des participants, afin de s'assurer de la compréhension et par le fait même, stimuler le dialogue.

3.5.3 La crédibilité ou validité interne

La crédibilité ou validité interne permet de s'assurer que ce qui est étudié est réellement ce que le chercheur croit étudier (Drapeau, 2004). Ainsi, les données récoltées doivent représenter ce qui se déroule sur le terrain. En ce sens, afin d'assurer la crédibilité des données, la triangulation est une méthode préconisée par les chercheurs (Maxwell, 2005 et Miles et Huberman, 1994). Son utilisation permet de « réduire les risques d'association par la chance et de biais systématiques liés à une méthode spécifique » (trad. libre, Maxwell, 2005, p.112). Puisque cette méthode n'a pas été possible au sein du mémoire, nous avons plutôt vérifié les résultats obtenus avec les recherches antérieures (Drapeau, 2004). En effet, la discussion met en parallèle nos résultats et ceux obtenus dans d'autres recherches portant sur le processus décisionnel des gestionnaires en milieu policier.

3.5.4 La validité externe

Selon Drapeau (2004), la validité externe fait référence « à la possibilité de pouvoir généraliser les observations à d'autres objets ou contextes. » (p.4). Toujours selon Drapeau (2004), la technique de saturation de l'échantillon est à utiliser afin d'optimiser la validité externe. En ce sens, il s'agit de récolter de l'information jusqu'à ce qu'elle n'ajoute pas d'éléments nouveaux. Toutefois, puisque la présente recherche utilise l'étude de cas, la saturation n'est pas pertinente à considérer. Par contre, la description en détails de l'échantillon et de la technique d'échantillonnage et la comparaison avec la population sont préconisées pour assurer la validité externe d'une recherche (Miles et Huberman, 1994). Au sein de ce mémoire, ces éléments ont été respectés et il est possible de les lire dans les sections antérieures de ce chapitre.

3.5.5 L'application

Le dernier critère abordé par Miles et Huberman (1994) est l'application ou l'utilité de la recherche. Il s'agit de se questionner afin de déterminer si l'étude permet de mettre en place des actions concrètes sur un terrain ou si les données sont utilisables par d'autres

individus. En ce sens, elles se doivent d'être facilement accessibles pour d'autres personnes désirant les utiliser. Dans le cas de notre mémoire, des applications pratiques seront rapportées au dernier chapitre, afin que les gestionnaires améliorent leurs pratiques au quotidien.

Chapitre 4 : Présentation des résultats

La section suivante abordera les résultats obtenus lors de la collecte de données menée au sein de la Régie intermunicipale de police. Pour débiter, l'étude de cas sera brièvement décrite, afin de suivre le cheminement du processus décisionnel. Par la suite, trois théories seront utilisées afin d'explicitier le processus décisionnel des gestionnaires ainsi que les éléments mobilisés au cours de celui-ci. En se basant sur les éléments soulevés par le cadre d'analyse, le processus décisionnel sera expliqué selon chacune des approches théoriques, afin de créer une compréhension globale du phénomène étudié. Ainsi, l'approche rationnelle limitée, l'approche organisationnelle et l'approche politique seront mobilisées. Il a été convenu que l'approche rationnelle pure ne serait pas mobilisée, puisqu'elle repose sur un idéal théorique. Or, par la mise en place de notre cadre d'analyse, notre recherche vise une approche pragmatique et en situation, qui correspond à la réalité. Les trois autres théories sont donc plus appropriées.

De ce fait, comme mentionné dans la méthodologie, ces approches permettent de mettre en application le cadre d'analyse, puisque les composantes temporelles, institutionnelles, sociales et écologiques ainsi que les outils technologiques d'aide à la décision sont mobilisés. Un bref rappel des grandes lignes théoriques de chaque approche sera effectué, puis l'explication du processus décisionnel suivra, selon chacune des approches théoriques.

4.1 L'étude de cas

Comme mentionné précédemment, l'étude de cas s'est déroulée au sein d'une Régie intermunicipale de police de la Rive-Sud de Montréal. Plus précisément, l'équipe de prévention a été suivie lors d'une partie de la mise en place d'un projet visant à contrer la maltraitance des aînés isolés. En effet, l'étudiante a rencontré les six membres de l'équipe (deux agentes aux relations communautaires, un sergent, un capitaine, un inspecteur et le directeur) afin de comprendre la façon dont le projet a été mis en place. Les rencontres ont eu lieu alors que le projet était déjà amorcé et malheureusement, elles ont cessé avant sa mise en place, alors que le projet n'avait pas encore été présenté au conseil d'administration.

Le projet a débuté à l'automne 2017, la date exacte n'étant pas établie d'un commun accord entre les différents membres de l'équipe. Selon les dires du directeur, le conseil d'administration désirait qu'un projet propre à la Régie intermunicipale soit mis en place. Le thème n'était pas défini, les seuls points primordiaux étaient la distinction et l'originalité du projet. Ainsi, le directeur a présenté la demande à l'inspecteur chargé de la prévention qui l'a transmise à son capitaine et son sergent, afin que des idées soient développées. En ce sens, en observant les priorités de l'année, les politiques et orientations du gouvernement, et en sachant que la population est de plus en plus vieillissante, il fut déterminé que les aînés constitueraient la population ciblée pour le projet.

Lorsque cette directive fut adoptée, la commande a été transmise aux agentes de prévention afin qu'elles développent un projet unique et propre à la Régie, visant à contrer la maltraitance envers les aînés. Quelques rencontres ont suivi, afin que les agentes comprennent plus précisément leur mandat.

Ensuite, les programmes déjà présents à la Régie ont été évalués, de même que les projets en place au sein d'autres services de police, pour savoir ce qui existait ailleurs. Quelques statistiques concernant la population des villes de la Régie furent observées, mais au dire de certains membres du personnel, elles n'étaient pas suffisamment fiables pour dresser un portrait clair de la situation. En effet, aucune statistique sur la maltraitance des aînés n'est compilée au sein de la Régie, puisque l'âge des plaignants n'est pas considéré au moment de la rédaction des rapports.

Toutefois, en discutant avec la population, les tables de concertation et les organismes communautaires, l'agente responsable du projet constata que les activités de prévention mises en place par la Régie rejoignaient toujours la même population aînée : celle qui désirait s'informer et qui venait à la rencontre des policiers. Un remue-méninges eut lieu entre le sergent, le capitaine, l'inspecteur et les agentes aux relations communautaires et il fut décidé que le projet allait viser les aînés isolés.

En ce sens, le projet a été élaboré de façon à développer quelques outils promotionnels, mais surtout à identifier des collaborateurs du domaine privé (femmes/hommes de ménage, coiffeurs à domicile, livreurs d'épicerie ou de pharmacie), étant souvent en contact avec les aînés plus isolés, afin de les sensibiliser aux signes de maltraitance. Ainsi,

une ligne téléphonique sera mise en place et lorsque ces collaborateurs soupçonneront de la maltraitance, un appel pourra être logé auprès de la Régie. Par la suite, une intervention de suivi pourra être implantée, afin de vérifier les faits. D'ailleurs, un autre élément important de l'intervention est qu'elle sera en duo, avec un intervenant social du CIUSSS de la région.

Au fil de l'élaboration des idées du projet, quelques rencontres de suivi eurent lieu entre les agentes et le sergent afin de lui expliquer l'état des lieux. Le capitaine avait quant à lui un rôle de réaligement, afin de s'assurer que le projet suivait les demandes du conseil d'administration et de la direction.

Puis, en mars 2018, l'agente de relation communautaire, le sergent, le capitaine et l'inspecteur se sont rencontrés. Une mise au point a été effectuée en regard des objectifs principaux et secondaires du projet et des rencontres avec le CIUSSS. En ce sens, il fut décidé que le capitaine irait à la prochaine rencontre, afin de faciliter les échanges et pouvoir prendre des décisions, au besoin. À ce moment, il était convenu que le projet serait présenté au conseil d'administration en juin, avant les vacances d'été. Simultanément à la mise en place du projet, l'agente a créé une liste de collaborateurs éventuels, afin de prendre contact avec eux, une fois le projet accepté.

Le 18 avril 2018, une rencontre se déroula au CIUSSS, mais c'est finalement le sergent qui y assista avec l'agente, le capitaine ayant un imprévu. La directrice accepta qu'une entente soit prise afin d'intervenir en duo, lorsque nécessaire. Au moment d'écrire ces lignes, l'entente devait encore être entérinée par la direction de la Régie et le conseil d'administration. Le 26 avril 2018, l'agente responsable du projet a rencontré un organisme communautaire de la région, afin qu'il développe une courte formation pour les collaborateurs identifiés.

Actuellement, le projet a été présenté à nouveau à l'inspecteur, avec les modifications demandées. Le directeur est aussi au fait du projet qui a pour but de prévenir la maltraitance des aînés, en assurant un accompagnement social et policier (intervention en duo), afin d'éviter que la maltraitance se reproduise, de traiter le problème dans un délai raisonnable et d'effectuer de la sensibilisation. L'inspecteur connaissant les critères menant à l'acceptation du projet par le conseil d'administration (CA), il doit maintenant

s'assurer que le projet est en mesure d'y répondre afin de le présenter. Le projet sera ensuite transmis au comité de direction (l'autre inspecteur de la Régie et le directeur) qui veillera aussi à ce que les critères soient répondus. En ce sens, le projet devra être faisable, répondre à la politique ministérielle du gouvernement provincial, être légal sur tous les aspects, être justifiable auprès du CA et de la population, répondre aux besoins et demandes des citoyens et être supporté par le personnel. Lorsque tous ces critères seront atteints, le projet sera présenté au CA par l'inspecteur, qui s'occupera davantage des chiffres, et par l'agente aux relations communautaires, qui l'expliquera concrètement.

Si le projet est accepté, ce qui semble être la norme puisqu'il s'agit d'une demande du CA, l'équipe de prévention le mettra en branle en communiquant avec les collaborateurs. Une évaluation sera ensuite menée dans les mois suivants (nombre à déterminer). Les critères d'évaluation seront le nombre de personnes aidées et la satisfaction des citoyens.

Par contre, au moment d'écrire ces lignes, le projet n'était pas encore prêt à être présenté au CA. Ainsi, les éléments mentionnés après la rencontre avec la direction du CIUSSS sont plutôt théoriques et m'ont été rapportés selon le déroulement prévu par le personnel, en fonction des projets qui ont déjà été mis en place au sein de la Régie intermunicipale de police. D'ailleurs, l'échéance de juin a été dépassée et le projet ne risque pas d'être présenté avant l'automne, puisque la direction préférerait éviter de le lancer durant les vacances d'été, de peur que l'efficacité du programme soit moindre si le personnel et les collaborateurs sont moins disponibles.

4.2 Résumé des approches

Afin de rappeler brièvement les éléments pertinents de chacune des théories qui seront utilisées pour expliquer le processus décisionnel des gestionnaires de la Régie en regard du projet de prévention, un tableau illustrera les points clés utiles à l'analyse.

Tableau 1 : Résumé des approches mobilisées

Noms	Caractéristiques principales	Auteurs
Approche rationnelle limitée	<ul style="list-style-type: none"> • S'approcher de l'objectivité. • L'approche rationnelle limitée tient compte des limites de la rationalité. • Prendre la meilleure décision, en fonction de l'information disponible. • L'approche rationnelle limitée ajoute la subjectivité au processus décisionnel : les traits psychologiques, l'expérience et la perception du décideur sont pris en considération. 	<ul style="list-style-type: none"> • De Bruyne (1981)
Approche organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Remet la rationalité entre les mains de l'organisation. • Éléments tangibles et intangibles. • Influence de la structure hiérarchique, de la culture, des rôles, des devoirs et des responsabilités des membres de l'organisation. • Les règlements et procédures de l'organisation encadrent les décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> • De Bruyne (1981) • Germain et Lacolley (2012)
Approche politique	<ul style="list-style-type: none"> • Décision basée sur les négociations entre diverses parties prenantes. • En contextes complexes où plusieurs acteurs sont impliqués, ce qui entraîne une confrontation des idées. • Processus itératif. 	<ul style="list-style-type: none"> • De Bruyne (1981)

4.3 Approche rationnelle limitée

Cette approche étudie le processus décisionnel, en se basant sur la capacité des décideurs à récolter l'information, à l'analyser, à prévoir les conséquences et à prendre la meilleure décision, dans ce contexte (De Bruyne, 1981). Le décideur n'est donc pas considéré comme un être complètement rationnel et sa subjectivité vient influencer toutes ces décisions. En effet, l'information qu'il est en mesure de traiter est influencée par ses caractéristiques personnelles, telles que ses valeurs, son expérience ou sa formation. De

plus, par cette approche, il est convenu que l'être humain n'est pas capable de colliger toutes les données existantes ni de prévoir tous les effets d'une décision (De Bruyne, 1981). Il tente donc d'envisager quelques possibilités, analyse ses effets puis choisit la première qui apparaît adaptée à la situation, en fonction de l'information qu'il détient (De Bruyne, 1981).

4.3.1 Récolte d'informations

Dans le cas du projet étudié, les décideurs ont recueilli de l'information auprès d'une variété de sources, à différents moments au cours de l'échéancier, afin d'en arriver au projet qu'ils désirent présenter au conseil d'administration. C'est grâce à cette information, puis à l'analyse des bénéfices des quelques alternatives identifiées qui en a suivi, qu'ils ont pu choisir le projet qui allait se dérouler au sein de la Régie. En effet, l'inspecteur a expliqué à quelques reprises avoir analysé les effets bénéfiques que le projet pouvait engendrer, en fonction des ressources humaines, temporelles et monétaires à investir. De plus, comme le directeur en fait part, ils sont conscients qu'il est impossible d'avoir le portrait complet d'une situation, mais ils tentent de prendre la meilleure décision vu les circonstances : « En gestion, il arrive souvent qu'on n'a pas toute l'information et quand tu es capable d'aller la chercher bien va la chercher avant de prendre ta décision. Si tu n'es pas capable, vas-y avec le gros bon sens. » - Directeur. Ainsi, afin de déterminer « le gros bon sens », il se demande toujours s'il peut justifier sa décision, tant auprès de ses employés, que du CA et des citoyens. Pour lui, c'est de cette façon qu'il peut confirmer qu'il a effectué le bon choix, même sans avoir toute l'information en main :

« C'est un peu la gestion d'un père de famille. C'est de dire ça amène tu quelque chose, est-ce que ça se justifie ? Si ça se justifie, c'est correct. Si ça ne se justifie pas, oublie ça. Ça, c'est le critère de base quand tu n'as pas toutes les données, et même quand tu les as, tu devrais toujours t'enligner comme ça. Est-ce que c'est justifiable ? » - Directeur

Ainsi, en début de mandat, le directeur a reçu l'information du CA formé des maires des villes desservies par la Régie. En effet, ces derniers voulaient qu'un projet de prévention unique et original soit mis en place. Ainsi, lors de leur première réunion, le directeur, le capitaine et l'inspecteur ont d'abord considéré l'importance de l'originalité afin que le

projet soit accepté et mis en place. En effet, sachant que le CA a le dernier mot et que l'élaboration du projet était une demande explicite de leur part, ils ont traité cette information avec sérieux. Par la suite, afin d'identifier la population visée, les gestionnaires se sont basés sur le fait connu que la population est vieillissante au Québec. C'est ainsi qu'il fut convenu que le projet porterait sur les aînés.

Avec l'objectif du projet en main et la population visée établie, le projet a été transmis à l'équipe de préventionnistes, afin qu'il soit développé. Grâce à leur travail de prévention, les agentes ont eu l'occasion de prendre le pouls des citoyens au cours de diverses activités organisées par les villes. En effet, par les contacts qu'elles établissent avec la population, elles ont récolté leur opinion sur les besoins à combler. Cette opinion vient non seulement de la population aînée, mais aussi des autres citoyens qui ont aussi un avis à partager. Ainsi, par ces discussions, une source d'information additionnelle a permis de développer le projet et de s'assurer qu'il corresponde bien aux besoins de la population :

« Si tu veux servir, il faudrait que tu saches ce qu'ils veulent. Il faut que tu ailles le chercher. Si tu veux écrire servir, il faut que quand ils veulent quelque chose, si c'est dans le domaine du possible, qu'on le fasse. Sinon, ça ne sert à rien d'écrire ce mot-là » - Directeur.

Ainsi, avant de prendre une décision, les gestionnaires veulent toujours vérifier qu'elle permet d'apporter de la satisfaction à un problème connu au sein des villes. Lors de ces mêmes activités et en siégeant à des comités, les agentes ont aussi pu communiquer avec différents organismes afin d'avoir leur écho sur la situation des citoyens. Elles ont appris que les intervenants voyaient sensiblement toujours les mêmes citoyens aînés et que selon eux, plusieurs n'avaient pas accès à l'information transmise, notamment concernant la prévention de la maltraitance. Un autre son de cloche leur a donc surgi concernant un besoin de la population.

En plus d'être à l'écoute de la population et de considérer les désirs du CA, les gestionnaires ont aussi voulu récolter des données statistiques pour appuyer leur choix. Le département de prévention s'est donc penché sur les données qu'il avait, car pour les gestionnaires « (...) si les chiffres ne sont pas criants, ça ne parle pas. » - Sergent. Ainsi, les agentes ont pu constater que 7% des aînés sont victimes de maltraitance, mais qu'au

sein de leur Régie, seulement 0,3% seraient affectés. Elles ont donc été confortées dans leur idée qu'un grand pourcentage était ignoré, et qu'il serait intéressant de réussir à en identifier une partie, pour les aider. Cette découverte a d'ailleurs confirmé l'idée de travailler auprès des aînés isolés.

Toutefois, il s'agit seulement d'une estimation, puisqu'aucun mécanisme n'est actuellement en place pour connaître le nombre exact de victimes de maltraitance âgées de 65 ans et plus : « Il y a une mesure qui a été prise de la population. Par contre, quand on a fait, parce que j'ai siégé sur une de ces tables-là, c'était difficile d'avoir des chiffres, parce qu'on n'en tenait pas, ce n'est pas compliqué. » - Inspecteur. En effet, lors d'un événement de maltraitance, l'âge de la victime n'est pas pris en note. Ainsi, contrairement à la littérature existante, les statistiques n'ont pas été d'une grande aide pour appuyer les gestionnaires dans leurs décisions. Les outils d'aide à la décision, présents au sein de notre cadre d'analyse, semblent donc peu utilisés par les gestionnaires. Cependant, il est intéressant de noter que le directeur semblait beaucoup plus optimiste que l'inspecteur et les agentes en regard de l'utilisation de données. En effet, pour lui, il était possible de connaître les statistiques; or pour les agentes, cela ne semblait pas être le cas :

« Il y a certains outils qui existent. Nous, comme service de police, c'est sûr que tous nos appels sont codifiés, on est normalement capable de savoir certaines informations sur combien est-ce qu'on a eu de dossiers impliquant des personnes âgées et des abus, la maltraitance c'est à quel niveau, est-ce que c'est financier, est-ce que c'est physique, est-ce que c'est psychologique, etc. » - Directeur.

Il semble donc y avoir divergence d'opinions en ce qui concerne la façon dont les statistiques sont récoltées. Malgré tout, celles-ci n'ont que très peu été considérées et les gestionnaires se sont plutôt basés sur les autres sources d'informations disponibles.

D'ailleurs, afin de respecter la demande du CA de se différencier des projets existants, les agentes, le sergent et le capitaine ont analysé ce qui existait ailleurs, afin que leurs idées soient différentes et uniques. Ils ont comparé ce que les autres villes avaient déjà créé, pour qu'ils orientent leur projet autrement. D'ailleurs, les caractéristiques des villes que la Régie intermunicipale surveille ont aussi été évaluées par les gestionnaires.

En effet, pour eux, il est important que chaque maire et chaque citoyen y trouvent son compte. De ce fait, si plusieurs projets pour les familles ont été mis en place dans les derniers temps, il s'agit d'un juste retour de travailler pour une population différente. Ainsi, tant pour l'inspecteur que pour le directeur, il est pertinent de bien connaître son territoire et sa population, afin d'être en concordance avec leurs besoins : « Donc, mon rôle à moi c'est de bien connaître mon territoire et de voir de quelle façon c'est pertinent le projet. » - Inspecteur. Ainsi, afin que le CA perçoive l'enjeu et la pertinence du projet élaboré, les maires doivent comprendre comment leur population sera aidée. De ce fait, dans le cas présent, les projets visant les aînés au sein de la Régie étaient désuets et ne permettaient pas de rejoindre les populations isolées. La dimension écologique de la situation de gestion est donc présente au sein de l'approche rationnelle limitée, puisqu'elle oriente les gestionnaires au moment de leur décision.

Ainsi, en analysant les projets en place ailleurs au Québec concernant les aînés de même que ceux en cours au sein de la Régie, l'idée de s'intéresser aux aînés isolés s'est solidifiée. Une telle idée n'était en place nulle part ailleurs à travers la province et semblait répondre à un besoin de la population. Ainsi, il fut convenu d'essayer d'identifier les aînés isolés, par l'entremise de collaborateurs du domaine public (coiffeur, livreur) qui entrent souvent en contact avec ceux-ci. De plus, une intervention en duo (intervenant social et policier) serait mise en place, pour répondre à tous les besoins des aînés identifiés, sachant qu'ils ne seraient pas tous victimes de maltraitance.

Une fois l'idée lancée, les partenaires ont eu un rôle important pour la suite du projet. En effet, les gestionnaires ont dû prendre en considération les informations qu'ils fournissaient concernant leur disponibilité à s'impliquer au sein du projet. Ainsi, le projet s'est modifié par l'arrivée d'informations de la part du CIUSSS. De ce fait, il a été convenu que l'intervention en duo était possible, mais qu'elle aurait lieu sur demande et non pas à un moment fixe dans la semaine. De plus, au moment d'écrire ces lignes, les gestionnaires attendaient encore d'analyser l'information provenant des collaborateurs du domaine privé, ne sachant pas le niveau de participation qu'ils allaient être prêts à offrir.

C'est donc grâce à la récolte d'informations provenant de sources diverses que les gestionnaires ont pu avoir un portrait global de la situation. De ce fait, pour les gestionnaires de la Régie, il est impossible de considérer les différentes informations de façon individuelle, puisque c'est plutôt leur mise en commun qui permet d'élaborer le projet : « C'est tout un vase communicant » - Capitaine. Ainsi, au moment de prendre la décision finale, après avoir considéré toutes les informations accessibles, ils procèdent aussi à une analyse de la situation au sein de la Régie afin d'identifier si une problématique est plus urgente à traiter :

« Moi je prends cette décision; parce que c'est dangereux, ça presse plus, statiquement parlant je pense que je suis mieux de faire ça, je regarde j'ai tu le personnel pour ça oui, j'ai tu les ressources, j'ai tu tout ce qu'il faut, j'ai tu tout en main, oui, non ok. » - Sergent.

En somme, comme l'approche rationnelle limitée le soutient, les gestionnaires de la Régie ont analysé et évalué l'information disponible au moment d'élaborer le projet afin de décider de le mettre en place et de proposer des modifications. Par la suite, une analyse des coûts, des bénéfices et des conséquences envisageables a été effectuée afin de prendre la décision finale concernant le projet.

4.3.2 Analyse des bénéfices

Les décideurs ont aussi procédé à une analyse des effets des différentes alternatives, avant de prendre leur décision. En effet, avec l'information rassemblée, ils évaluent le choix à prendre en fonction des retombées et des ressources nécessaires. Dans le cas de la Régie intermunicipale, puisque le budget est établi en début d'année, les gestionnaires tiennent compte de l'argent alloué au projet et doivent respecter le montant. Ainsi, l'information budgétaire est aussi à considérer au moment de l'élaboration du projet. Ce faisant, ils se doivent tout de même d'offrir le meilleur service à leur population : « C'est le meilleur service possible à moindre coût. » - Inspecteur. De ce fait, les gestionnaires se sont basés sur des critères préétablis afin d'analyser si le projet en vaudra la peine ou non. Notamment, le nombre de vies sauvées et de personnes aidées grâce à la nouvelle activité de prévention sont considérés dans l'évaluation : « Quand on regarde les chiffres froidement comme ça,

ça ne semble pas beaucoup, on a quand même beaucoup d'argent d'investi là-dedans, mais il faut essayer aussi de faire le lien de qu'est-ce que ça vaut, une vie humaine. » - Inspecteur. De plus, les gestionnaires ont aussi pris en considération les demandes que le CA avait effectuées en début de projet, et vérifiés qu'elles soient partie intégrante du projet.

Par la suite, lorsque les critères sont vérifiés et semblent conformes, les coûts du projet sont évalués en fonction des retombées. En effet, les gestionnaires savent que le budget sera un élément considéré par les membres du CA : « Mais à leur niveau, c'est beaucoup plus financier, ce qu'ils tiennent compte c'est beaucoup plus les coûts versus le projet et est-ce que le projet est porteur et est-ce qu'il va répondre à leurs inquiétudes si on veut. » - Inspecteur. Ainsi, au moment de terminer l'évaluation du projet, avant sa présentation aux maires, l'inspecteur se doit de vérifier que le montant d'argent alloué est maximisé et qu'il atteint la population visée :

« Contrairement au privé, nous notre but ce n'est pas de faire de l'argent avec quelque chose, mais c'est de prendre l'argent qu'on a et d'atteindre le plus possible avec ce même coût-là. Donc, est-ce que c'était la meilleure façon de procéder pour aller rejoindre ces personnes-là et est-ce que ça en a valu le coût ? C'est ce qu'on verra au bout de l'année » - Inspecteur.

Ainsi, avant que le projet soit lancé, des prévisions de réussites doivent être effectuées.

L'efficacité du projet est aussi un critère pris en considération au moment de procéder à son analyse. En effet, les agentes savent qu'elles doivent présenter un projet efficace, puisque cela permet de maximiser l'investissement: « Au niveau de la direction, lorsqu'ils prennent des décisions, c'est vraiment le côté efficace efficient. » - Agente 2. D'ailleurs, l'intervention en duo, au niveau policier et social, permet de maximiser le temps, puisqu'aucun formulaire de divulgation d'information ne doit être rempli par la personne aînée afin de transmettre son cas au CIUSSS. En effet, un intervenant social sera plutôt directement sur place, ce qui ajoutera de l'efficacité.

En somme, avant de lancer le projet, les gestionnaires effectuent les prévisions de ses retombées et de son efficacité, en fonction du budget alloué. En effet, étant un service public,

leur objectif est d'atteindre un maximum de personnes et d'offrir le meilleur service, au moindre coût. Le projet doit donc être pertinent et répondre aux besoins du CA et de la population, tout en respectant le budget convenu.

4.3.3 Caractéristiques individuelles

Enfin, les caractéristiques individuelles s'inscrivent aussi dans le processus décisionnel, puisqu'elles affectent la subjectivité des décideurs. Dans le cadre du projet étudié, les caractéristiques prises en compte sont celles liées à l'expérience et à la formation. De l'avis de l'inspecteur, bien que l'expérience soit utile, les formations sont nécessaires afin de bien outiller les gestionnaires. En effet, il existe plusieurs formations propres aux gestionnaires en milieu policier, qui traitent notamment de la prise de décision. Selon lui, ces formations vont différencier la façon de gérer. En effet, une formation en administration publique fournira des connaissances plus adaptées au domaine policier, qu'un MBA par exemple.

Le directeur est aussi d'avis que ce sont ces formations, en plus de l'expérience de chacun, qui font en sorte de promouvoir quelqu'un à un poste de gestionnaire. Ces connaissances et compétences acquises au cours des années ont permis aux gestionnaires de la Régie intermunicipale de prendre des décisions éclairées, notamment en regard du projet étudié. Ainsi, l'approche rationnelle limitée explique qu'une partie de la façon dont les décisions ont été prises au cours du projet est due à ces différences individuelles créées au fil des années de service. D'autres gestionnaires, avec des profils différents, auraient donc pu prendre des décisions opposées.

Pour conclure, l'approche rationnelle limitée explique que le processus décisionnel des gestionnaires policiers impliqués dans le projet aîné s'est fait par la prise en compte du plus d'informations possible, provenant de diverses sources, de leur analyse de coûts et de conséquences et des caractéristiques individuelles de chacun. Ainsi, contrairement à l'approche rationnelle pure, cette approche conçoit que les gestionnaires tentent de faire les meilleurs choix, à la lumière de ce qu'ils savent et de leurs prévisions. De ce fait, la décision de mettre en place le projet aîné et de le présenter au CA s'est prise grâce aux informations récoltées des différentes sources accessibles (population, CA, caractéristiques des villes, statistiques), puis des retombées anticipées. De ce fait, bien que la subjectivité de chacun

soit entrée en ligne de compte, les gestionnaires ont tout de même tenté d'être le plus rationnels dans leur choix, en pensant à leur mission et aux critères préétablis, assurant l'acceptation du projet. Enfin, les gestionnaires semblent avoir mobilisé les éléments leur permettant d'avoir une vue d'ensemble sur le projet et ses conséquences, et de considérer toutes les parties prenantes impliquées. Par cette façon de faire, ils voulaient s'assurer que le projet répondait à la fois aux besoins de la population et du CA, et était réalisable, compte tenu des ressources à disposition.

4.4 Approche organisationnelle

En regard du résumé illustré précédemment, l'approche organisationnelle explique le processus décisionnel par l'ensemble de l'institution, qui encadre les décideurs. En effet, la structure, la hiérarchie, les procédures et les règlements en place encadrent les employés et les décideurs, qui assimilent les façons de faire, qui sont ensuite reflétées dans leurs décisions (De Bruyne, 1981). Ainsi, lorsque les gestionnaires prennent une décision, cette dernière est orientée par tous ces éléments qui sont inculqués au personnel à travers la culture de l'organisation. Le décideur n'est donc pas considéré comme le seul responsable de la prise de décision, puisque cette dernière se fait par le respect des procédures en place dans l'organisation (De Bruyne, 1981). Il ne peut donc pas prendre une décision sans considérer les éléments intangibles présents au sein de l'institution. De ce fait, la rationalité est en quelque sorte remise entre les mains de l'organisation, de façon à encadrer les décideurs vers une décision qui correspond à la constitution de l'organisation (De Bruyne, 1981).

4.4.1 Début de projet

Tout d'abord, le projet a été initié par les membres du conseil d'administration, qui ont fait part au directeur de leur désir qu'un projet unique soit développé par la Régie intermunicipale. Celui-ci a pris cette demande très au sérieux et a transmis l'information à ses subalternes, le capitaine et l'inspecteur du département de la prévention. À partir de ce moment, les gestionnaires savaient que le projet devait être original, sans exister ailleurs: « Les élus nous ont mentionné qu'effectivement ça serait intéressant qu'on ait quelque chose à notre couleur, et non pas qu'on prenne un peu les programmes qui existent ailleurs et qu'on en implante un. » - Directeur. En discutant, ils ont décidé que le projet serait destiné aux

ânés. En ce sens, les objectifs fixés en début d'année par les gestionnaires de la Régie semblent orienter le choix des projets mis en place au cours de l'année :

« À chaque année, notre équipe de prévention avec moi -même, et Monsieur X que vous avez vu, mon capitaine qui est mon supérieur immédiat, on se rencontre à chaque début d'année pour discuter de quels seront les objectifs principaux qu'on veut travailler. (...) Chaque année, on établit des objectifs en fonction de la réalité, on est très contemporain. » - Sergent.

Par la suite, les moyens sont pris pour que ces objectifs soient atteints en cours d'année : « On se donne des objectifs en une année et le réaligement se fait tranquillement (...) » - Sergent.

Ainsi, au moment de choisir une problématique à travailler, puis un projet à mettre en place, la liste d'objectifs fixés en début d'année est prise en compte. De façon plus générale, les objectifs et la mission de la Régie intermunicipale sont aussi considérés par les gestionnaires lorsque vient le temps d'élaborer un nouveau projet de prévention. En effet, les projets doivent entre autres viser à sensibiliser la population et ainsi s'assurer qu'elle est efficacement protégée :

« Dans les faits, c'est des mots qu'on utilise pour dire une seule chose, c'est que nous, on a une mission. En grande partie notre mission, c'est de la prévention qui vient en deuxième lieu parce qu'en premier lieu c'est quand tu lis la loi de police c'est d'arrêter les criminels, les traduire en justice, protéger la vie, etc etc. La prévention vient là-dedans. On s'est vite aperçu que si tu ne fais pas de prévention, tu ne peux pas répondre à ton besoin de protéger la vie, protéger les biens, tu es toujours juste en réaction. » - Directeur.

Alors, au moment d'élaborer un projet, ces éléments de la mission de la police sont assimilés et sont pris en compte lorsqu'il est évalué par les gestionnaires, avant de le présenter au CA.

Puis, suivant la structure hiérarchique de la Régie, une fois la population identifiée, la demande de développer le projet est transmise au sergent et aux agentes aux relations communautaires, afin qu'ils trouvent une idée concrète et différente. En effet, c'est par l'ajout d'informations apportées par leurs subalternes que les gestionnaires sont en mesure de décider si le projet semble pertinent ou s'il devrait être ajusté. Par exemple, la demande initiale que l'inspecteur a transmise à son équipe a été suivie de quelques interactions supplémentaires entre le capitaine et une agente aux relations communautaires afin de mieux cerner le mandat. En effet, les agentes s'interrogeaient sur la pertinence de la problématique aînée, mais ont tout de même mis leurs efforts à développer un projet visant à les aider, puisque c'était une demande précise de la direction :

« On a trouvé que peut-être que ce n'était pas un problème. La réflexion c'était ok, mais peut-être que ça ne leur tente pas eux autres, ils sont peut-être bien corrects. Mais écoute, étant donné qu'il fallait travailler là-dessus, qu'on n'avait pas nécessairement un problème de déterminé, on a dit go, on va aller voir si on est capable au moins d'aller en chercher un petit peu de ces personnes-là et si ça peut aussi les sortir de l'isolement, tant mieux. Donc c'est un petit peu comme ça le raisonnement qu'on a eu. » - Agente 2.

Le sergent semble aborder dans le même sens, en affirmant avoir travaillé sur la problématique aînée une fois la demande effectuée par ses gestionnaires : « (...) il n'y a pas une commande, il n'y a pas une demande qui va nous être demandée soit pas les maires, par les villes, qu'on va leur dire non on ne s'occupera pas de ça. » - Sergent. Ainsi, pour décider du projet, les gestionnaires se basent sur le respect de ce choix de problématique plutôt que sur un problème qui semble réel au sein de la population. Tout de même, afin d'orienter la direction à prendre pour l'élaboration du projet, les agentes ont eu accès aux chiffres de Statistiques Canada sur la maltraitance envers les personnes aînées. Elles ont découvert qu'au sein des villes desservies par la Régie, ce pourcentage était moindre que pour le reste de la province. Ce faisant, elles se sont interrogées sur le nombre d'aînés qui devaient être isolés, mais tout de même maltraités, sans être identifiés.

Par la suite, afin d'assurer que la demande du CA était honorée, l'équipe de préventionnistes a analysé les projets en place ailleurs dans la province et au sein de la Régie, afin de développer une idée différente. C'est de cette façon qu'elle a constaté que ce sont souvent les mêmes personnes qui sont ciblées et rencontrées lors d'activités de prévention de la maltraitance, soit celles voulant entrer en contact avec les policiers : « Il me semble qu'on n'a pas grand-chose pour nos aînés. Qu'est-ce qu'on pourrait faire de plus pour essayer justement d'aller rejoindre ceux qui ne sortent plus de leur maison ? » - Sergent. Ils ont par la suite évalué les programmes en cours ailleurs dans la province pour s'assurer de créer quelque chose de distinctif et d'unique. C'est ainsi que les agentes ont décidé que le projet porterait sur la prévention de la maltraitance envers les aînés isolés, à l'aide de collaborateurs du domaine privé (livreur, coiffeur), qui eux, sont plus facilement en contact avec la clientèle visée. Ainsi, les cas de maltraitance pourraient être rapportés et une intervention en duo (intervenant social et policier) s'en suivrait, afin d'assurer la réponse aux besoins de l'aîné.

D'ailleurs, l'aspect unique du projet a fait en sorte qu'il soit choisi par les gestionnaires. En effet, le capitaine affirme lui-même que ce qui a orienté le choix d'intervenir auprès des aînés isolés par l'entremise de collaborateurs du domaine privé était le fait qu'aucun projet semblable n'existait : « C'était le point qui faisait en sorte qu'on n'avait pas entendu parler qu'il y avait un projet similaire qui se travaillait ailleurs. » - Capitaine. Cette remarque d'un gestionnaire permet de constater à quel point il était important pour eux de se démarquer. D'ailleurs, ce critère semble beaucoup plus important pour les gestionnaires que pour les agentes aux relations communautaires qui travaillent à l'élaboration du projet. Bien entendu, elles savaient qu'un tel critère était essentiel, mais semblaient plus portées à vouloir combler un besoin de la population que de se différencier : « Et en quelque part, on partait de pas de problème. Donc, c'est vraiment difficile. » - Agente 2. Elles ont donc pris la thématique pour finalement trouver une idée venant combler un besoin.

4.4.2 En cours de projet

Une fois cette idée développée, elle fut proposée au capitaine et à l'inspecteur. En effet, puisque les gestionnaires ne sont pas impliqués dans le cœur du projet en raison de leur

statut hiérarchique, il est important qu'ils reçoivent l'information des agentes ayant comme rôle de développer concrètement le projet. Beaucoup de latitude leur est offerte, puis des discussions s'en suivent et amènent l'inspecteur et le capitaine à s'interroger sur le projet et à évaluer s'il se dirige dans la voie désirée ou si des ajustements sont nécessaires. Selon le directeur, c'est d'ailleurs le rôle des agentes de participer à ces discussions : « Leurs orientations, la façon dont il le voit, le canevas qu'ils veulent rédiger, les ententes qu'ils veulent prendre, eux normalement, devraient en parler à leur supérieur pour dire ouais, ça rentre dans ce qui est souhaité et dans ce qui est acceptable ». – Directeur. C'est la vision d'ensemble, à tout niveau hiérarchique, qui permet l'élaboration d'un projet répondant aux critères demandés. Bien que la commande provienne du CA, ce sont les agentes qui ont la latitude de développer l'idée. En cours de route, elles peuvent faire appel à leur supérieur immédiat (le sergent) afin d'obtenir de l'information supplémentaire ou valider leurs idées. Les agentes semblent d'avis qu'elles ont un réel rôle à jouer et qu'elles participent activement à l'élaboration du projet. L'inspecteur aborde dans le même sens, puisqu'il considère important que chacun ait son mot à dire : « Mais ultimement bon c'est que chacun d'entre nous est capable de prendre le projet, de l'amener un peu plus près du conseil d'administration qui va l'autoriser. » - Inspecteur.

Puis, lors de rencontres de suivis, les gestionnaires peuvent demander des modifications en regard de ce que le conseil d'administration désire. Cette façon de faire a d'ailleurs été comprise par les agentes, qui ont conscience que c'est lors de ces rencontres que le projet se modifie et avance selon les exigences de la direction : « Exactement, où on en est rendu. Les rencontres avec Monsieur. X, et Monsieur Y, c'est beaucoup oui un suivi, puis c'est là que sortent les demandes aussi. » - Agente 2 aux relations communautaires. Elles considèrent important d'avoir l'avis de leurs supérieurs en cours de route, afin que ceux-ci comprennent le projet qu'elles montent et s'assurent qu'elles sont sur la bonne voie. Lorsque des discussions ont lieu entre les agentes, le capitaine et l'inspecteur et qu'elles permettent des avancés dans le projet, l'inspecteur se doit de transmettre l'information à son supérieur, le directeur. Ce dernier s'assure que le projet avance convenablement. Il prend à son tour en considération les éléments que le CA recherche et vérifie que le projet y correspond.

Au fil du projet, le capitaine a aussi le rôle de s'assurer que les ressources nécessaires à sa mise en place sont disponibles (tant au niveau des ressources humaines qu'au niveau budgétaire). En ce sens, un budget est élaboré à chaque début d'année et un montant d'argent est attribué pour tous les projets en cours ou qui se développeront. Ainsi, le capitaine donne son accord au projet seulement s'il sait qu'il a le budget nécessaire. D'ailleurs, l'argent est vu comme faisant partie intégrante de la culture au sein de la Régie, puisqu'il détermine la possibilité de mettre en branle ou non de nouveaux projets : « Là, c'est vraiment une culture d'entreprise, veut veut pas, c'est plate à dire aussi, tout est une question d'argent. » - Sergent. Ainsi, les gestionnaires doivent penser en termes financiers quand vient le temps d'approuver ou non un projet. De ce fait, ils veulent s'assurer d'avoir en mains toutes les ressources nécessaires afin de mener à terme le projet : « Parce qu'encore là, de mettre en place un projet et ne pas être capable de le réaliser, au niveau de l'image du service, ça ne serait pas nécessairement une bonne chose. » - Capitaine. Le directeur en rajoute en mentionnant que le domaine légal doit aussi être pris en compte afin de vérifier qu'il soit conforme aux lois en vigueur : « C'est sûr que l'aspect légal c'est un incontournable, ce n'est pas parce qu'on est un service de police qu'on peut passer outre des lois et des règlements. » Les gestionnaires ont donc toujours en tête ces éléments intangibles lorsque vient le temps de décider de présenter un projet.

4.4.3 En fin de projet

Concernant l'étude de cas, le suivi du projet s'est terminé ici. Toutefois, il a été possible de récolter de l'information sur la façon dont la finalisation et l'acceptation d'un projet se déroulent en temps normal. Ainsi, la structure hiérarchique fait en sorte que la décision finale est prise par le CA, qui se doit d'être au courant du projet et l'accepter avant qu'il soit officiellement lancé. Ainsi, l'inspecteur a le rôle de poser une panoplie de questions aux agentes, au sergent et au capitaine afin de connaître parfaitement le projet. Il s'assure d'avoir les réponses aux questions que le CA lui posera, et demande aussi à ce qu'une agente présente le projet avec lui, puisque c'est elle qui l'a créé de toutes pièces. Ainsi, en tenant compte des critères du CA, l'inspecteur approuve le projet et présente sa version finale au directeur et à l'autre inspecteur. Ceux-ci l'évaluent notamment en considérant les orientations et politiques ministérielles du gouvernement. Cette influence semble être plus prééminente pour le directeur de la Régie, puisqu'il s'agit du seul gestionnaire en

ayant fait état lors des entrevues. En effet, avant d'entreprendre l'élaboration du projet, il tenait à connaître la politique que le gouvernement allait mettre en place concernant les aînés, afin que le projet la respecte :

« Après ça, c'est toutes les politiques du ministère. Comme service de police, comme directeur de service de police, le directeur est assujéti au ministère de la Sécurité publique. Donc, si le ministère sort une politique, bien moi comme directeur il faut que je m'assure de la suivre. » -

Directeur.

Ainsi, avant que les agentes se lancent dans la création du projet, le gestionnaire principal s'est assuré d'avoir les éléments clés de la politique et, avant que le projet soit présenté au CA, il s'assurera qu'il les atteigne.

Par la suite, lorsque les gestionnaires sont d'avis que le projet répond aux critères du CA, il lui est présenté. En effet, ce sont les membres de ce dernier qui ont le mandat d'accepter ou non le projet. D'ailleurs, cette hiérarchie semble plus préminente auprès des échelons inférieurs, puisque le directeur est lui-même d'avis que le conseil d'administration se doit davantage d'être au courant du projet que de l'accepter :

« Puis, ce n'est pas tant d'aller chercher leur aval parce qu'il n'y a pas un conseil d'administration qui va dire non, on ne veut pas donner de service comme ça ... Mais en théorie, on pourrait dire que c'est ça, mais dans la pratique, c'est beaucoup plus pour le présenter, s'assurer que tout le monde est au courant. » - Directeur

Une fois le projet accepté, il peut alors être lancé.

En conclusion, nous comprenons que la décision des gestionnaires est construite principalement autour de la structure hiérarchique et de la communication qui a lieu entre ses différents niveaux. En effet, la Régie intermunicipale est une organisation où les procédures et la structure sont primordiales et se doivent d'être respectées. Ainsi, il a été possible de constater que chaque palier hiérarchique avait son rôle à jouer et que l'information devait être transmise du bas vers le haut afin d'être acceptée par les supérieurs. Puis, c'est le CA qui avait ultimement le dernier mot, puisqu'il détient le

pouvoir de surveillance de la Régie. Ainsi, c'est notamment en pensant aux critères demandés par le CA que les gestionnaires ont pris la décision de présenter le projet aîné, différent de tout autre projet au Québec. La dimension institutionnelle de la situation de gestion est donc très présente au sein de cette approche. Enfin, la disponibilité des ressources humaines et monétaires a aussi encadré le projet, puisque les gestionnaires devaient s'assurer qu'elles étaient accessibles pour le lancement du projet.

4.5 Approche politique

Cette approche étudie les décisions qui se déroulent dans un contexte ambigu où plusieurs parties prenantes sont impliquées. La décision est l'aboutissement d'un processus de négociations entre les intérêts et préférences de chacun (De Bruyne, 1981). En effet, ces derniers peuvent avoir des intérêts communs et d'autres divergents et ce sont les négociations qui s'en suivent qui permettent d'en arriver à une décision de la part des gestionnaires. Le choix s'arrête sur l'action permettant de faire concorder tous les intérêts (De Bruyne, 1981). Ainsi, la prochaine section étudiera trois processus de négociations ayant mené à des prises de décisions de la part de l'inspecteur et du directeur de la Régie.

4.5.1 L'objectif du projet

Tout d'abord, le choix de l'objectif du projet a été pris à la suite de négociations entre les idées et désirs du CA, le point de vue des gestionnaires, des agentes et des partenaires du domaine social ainsi que les besoins de la population. En ce sens, le projet a débuté par une demande des membres du CA afin qu'un projet unique et propre à la Régie soit développé. Ainsi, le directeur avait la voie libre pour choisir la population visée et la problématique à résoudre, mais le CA désirait se démarquer par son originalité. Le directeur a donc rencontré l'inspecteur et le capitaine afin qu'ensemble, ils décident de la population sur laquelle porterait ce nouveau projet. C'est en analysant les projets en place et en se basant sur le fait connu que le nombre d'aînés augmente que les trois gestionnaires ont convenu de s'attarder à cette population. Ils avaient en tête qu'un nouveau projet pouvait être créé en regard de cette tranche d'âge, ce qui correspondrait aux demandes du CA.

Par la suite, les agentes aux relations communautaires ont eu la mission d'élaborer le projet. Elles devaient donc trouver une problématique au sein de la population âgée, et s'assurer que le projet n'existait pas ailleurs. Or, à ce moment, ces dernières trouvaient difficilement un besoin au sein de cette population. Comme leur mission est de servir les citoyens, elles s'interrogeaient sur la pertinence de viser les âgés : « C'est ça, qu'est-ce qui dit qu'on a un problème ? Peut-on investir ailleurs où on a un problème ? Finalement, non, c'était clair que le projet se dirige vers les âgés. » - Agente 2. Ainsi, elles en ont discuté avec les gestionnaires, qui ont maintenu leur position. Le système hiérarchique étant très encadrant au sein de la Régie, elles ont écouté leurs supérieurs et se sont informées auprès de la population et de différents organismes afin de constater les besoins pour lesquels des réponses pouvaient être obtenues.

De ce fait, à travers leurs tâches, elles ont l'occasion d'entrer en contact avec la population au cours des activités mises en place par les villes desservies par la Régie :

« On n'a pas fait de consultation publique, mais on a quand même, avec ce qu'on entend, parce qu'on a des liens privilégiés avec sur ces tables-là, c'est avec ça, c'est avec ces informations-là qu'on recueille et avec ce lien-là, on se dit, je pense qu'on sait où est-ce qu'on s'enlign. » - Sergent

Toutefois, plutôt que d'écouter la population, puis tenter d'aider les citoyens en regard des besoins mentionnés, elles ont agi inversement, en tentant d'identifier un problème présent au sein d'une population visée. Puisque la demande des gestionnaires était très claire, elles n'ont eu d'autres choix que d'agir ainsi. Or, le directeur lui-même prône plutôt la réponse aux besoins :

« Si tu veux servir, il faudrait que tu saches ce qu'ils veulent, ça faut que tu ailles le chercher. Et si tu veux écrire servir, il faut que quand ils veulent quelque chose, si c'est dans le domaine du possible, qu'on le fasse. Sinon, ça ne sert à rien d'écrire ce mot-là » Directeur.

Puis, à travers les activités auxquelles elles ont participé, les agentes ont aussi pu discuter avec des intervenants du domaine communautaire. Plusieurs d'entre eux ont mentionné avoir de la difficulté à rejoindre les âgés, puisqu'ils étaient une minorité à participer aux

activités. De ce fait, les statistiques consultées par les agentes faisaient écho à cette constatation, puisque peu de cas de maltraitance étaient rapportés au sein de la Régie, par rapport au reste de la province.

Ainsi, puisque le projet devait absolument porter sur les aînés et être unique et original, les agentes se sont penchées sur les échos récoltés grâce à leur travail de relationnistes. Il fut donc convenu que le projet viserait la prévention de la maltraitance chez les aînés isolés, par l'entremise de collaborateurs du domaine privé, côtoyant plus facilement les aînés. En effet, les coiffeurs ou les livreurs par exemple peuvent discuter avec les aînés et constater des signes de maltraitance. Lorsque cette idée de projet fut présentée au capitaine, puis à l'inspecteur, elle fut adoptée puisqu'elle correspondait aux critères établis.

Les agentes ont eu bien peu d'espace pour négocier la population sur laquelle porterait le projet. Toutefois, elles ont réussi à présenter une idée de projet qui comblait les attentes du CA et des gestionnaires. Puisque ces derniers se devaient aussi de respecter les demandes du CA : « (...) il n'y a pas une commande, il n'y a pas une demande qui va nous être demandé soit pas les maires, par les villes, qu'on va leur dire non on ne s'occupera pas de ça. » - Sergent. Ils ont écouté les impressions des agentes et de la population pour que le projet aîné concorde tant avec les besoins de la population que les désirs du CA.

4.5.2 L'intervention en duo et avec des collaborateurs du domaine privé

Une fois l'idée de projet trouvée, il a été plus ardu de développer sa mise en place. En effet, puisque ce projet est d'envergure et qu'il implique une intervention en duo (intervenant social et policière), un partenaire principal était nécessaire pour faire avancer le projet. L'intervention en réseau prend tout son sens ici, puisque la Régie n'aurait pas pu monter le projet seule. Comme il existe déjà une entente avec le CIUSSS de la région, les gestionnaires ont décidé de se tourner vers cette organisation. De plus, en travaillant de concert avec ses intervenants, il n'est plus nécessaire de faire signer un formulaire de consentement de divulgation de l'information aux clients; l'intervention est donc plus efficace.

Toutefois, en intégrant un partenaire au projet amorcé, la Régie a dû prendre en considération ses idées, ses interrogations et ses disponibilités, afin qu'il se sente impliqué dans le projet : « Moi je peux faire tel et tel genre d'intervention, moi je peux vous appuyer en faisant ça, moi ici je vais le faire avec mes équipes de support ici. C'est comme ça qu'il faut qu'on se parle. » Inspecteur. Ainsi, les gestionnaires se devaient de considérer ce que le CIUSSS avait à dire concernant le projet et savaient qu'ils devraient tenter de s'accommoder ou de négocier une entente.

De ce fait, après que l'agente principale au projet ait pu discuter avec une employée du CIUSSS, il a été convenu qu'un gestionnaire prendrait part à la réunion suivante, afin de faire avancer les choses et prendre des décisions au besoin. En effet, plusieurs semaines se sont écoulées entre les différentes prises de contact, ce qui a retardé le projet. De plus, les membres du CIUSSS semblaient hésitants à s'impliquer en raison de la charge de travail que le projet semblait comporter. Il fallait donc trouver un terrain d'entente afin que le projet soit maintenu. En effet, les gestionnaires voulaient toujours présenter un projet novateur et différent, et pour ce faire, le partenariat était nécessaire.

Face à l'hésitation du CIUSSS et ne voulant pas risquer perdre le partenariat, lors de la rencontre ayant eu lieu le 18 avril 2018, l'agente aux relations communautaires a expliqué de quelle façon le projet pouvait aussi être profitable pour le CIUSSS :

« Et c'est gagnant pour les deux aussi. Le CLSC, c'est dans son mandat de les aider aussi. Ça leur permet d'avoir des informations qu'ils n'auraient pas sinon. Et ça leur assure une sécurité aussi, quand elles interviennent elles ne savent pas nécessairement si le fils qui est soupçonné, s'il va être là » -

Agente 1

De cette façon, l'agente voulait promouvoir les avantages de l'intervention afin d'amorcer une négociation avec la direction du CIUSSS et que cette dernière considère son implication dans le projet. De plus, l'agente et le sergent se sont assurés de faire comprendre au CIUSSS que la charge de travail était moindre que ce qu'il semblait percevoir; les cas signalés n'allaient probablement pas être si communs.

Finalement, il nous a été possible d'apprendre que pendant cette rencontre, le CIUSSS a décidé d'embarquer dans le projet, mais selon ses conditions. Ainsi, les gestionnaires de la Régie devaient soit se plier à ces exigences, ou perdre le partenaire idéal pour la concrétisation du projet. En effet, en raison des ressources dont dispose le CIUSSS, il ne lui était pas possible d'accepter la demande de la Régie de déterminer une journée où une policière et une intervenante iraient rencontrer les personnes âgées qui ont été signalées pour de possibles cas de maltraitance. Un tel engagement ne pouvait être tenu par le CIUSSS. La directrice a plutôt suggéré que les interventions pourraient se faire à la pièce, lorsqu'un cas de maltraitance surviendrait. À ce moment, la Régie pourrait communiquer avec le CIUSSS pour déterminer un moment pour intervenir. D'ailleurs, des interrogations subsistaient à cet égard, puisque la directrice craignait de ne pas être en mesure de libérer un intervenant la journée même du signalement. Or, il a été convenu qu'une rencontre dans les jours suivants était suffisante.

Après que les membres du CIUSSS aient été rassurés et que la Régie ait récolté l'information quant à leurs disponibilités, les gestionnaires devaient décider de ce qu'ils allaient faire. Au moment de la rencontre, le sergent et l'agente ont pris bonne note de ces informations tout en sachant que le CIUSSS avait le gros bout du bâton et que d'autres négociations étaient difficiles à envisager. De ce fait, l'entente a par la suite été présentée au capitaine, à l'inspecteur et au directeur qui en ont pris connaissance et ont compris que peu de choix se proposaient à eux. Ils ont donc décidé de l'accepter et de la présenter au CA, qui doit l'approuver afin qu'elle soit signée. Ainsi, par l'acceptation de ce partenariat, le projet envisagé au départ a été quelque peu modifié, afin que l'intervention en duo soit encore possible, même si elle est désormais organisée différemment. Il s'agit d'une concession à faire pour avoir un projet à présenter.

Concernant l'implication des collaborateurs du domaine public, l'incertitude planait au moment d'écrire ces lignes. En effet, les membres de la Régie sont d'avis que ces personnes collaborent habituellement très bien avec eux, mais ne peuvent pas encore statuer pour ce projet. L'implication étant plus importante, il serait peut-être plus difficile d'aller chercher la collaboration de tous. Par contre, un organisme communautaire s'occuperait de les former aux signaux d'alerte, donc il ne leur resterait qu'à signaler en

cas de doute. Encore une fois, les collaborateurs auront le gros bout du bâton face à la Régie, puisque c'est leur implication qui rend ce projet si différent des autres. Elle est donc essentielle à sa mise en place.

En somme, afin que l'intervention en duo soit toujours présente au sein du projet, les gestionnaires de la Régie n'ont eu d'autre choix que d'accepter les exigences et disponibilités du CIUSSS. Ils ont réussi à les convaincre de s'impliquer en leur décrivant clairement la charge de travail, mais n'avaient plus d'option de négociation quant à leurs disponibilités. De ce fait, le projet a été quelque peu adapté afin qu'il puisse être poursuivi.

4.5.3 L'échéancier du projet

Le dernier point ayant fait l'objet de divergences concerne l'échéancier du projet. En effet, lors de la prise de contact auprès de la Régie, le projet devait initialement être mis en place en mars. Or, au moment d'effectuer les premières entrevues, en mars, le projet était loin d'être prêt. Le délai a donc été repoussé en mai. Puis, en raison d'événements hors de contrôle, comme les difficultés à rencontrer le CIUSSS, l'échéancier a été modifié, mais il était clair que le projet devait être présenté au CA au printemps 2018, avant les vacances d'été. Il s'agissait d'une exigence des gestionnaires qui ne voulaient pas en déroger : « Mais, donc on voulait avoir un petit délai de l'automne, mais c'était non. Ça, c'était clair qu'il fallait qu'on livre, il nous disait que ça faisait déjà assez longtemps ». Agente 2. Il est possible de constater que les agentes chargées du développement du projet trouvaient que ce délai était court, compte tenu de l'ampleur du travail à effectuer, en raison des différents partenaires et collaborateurs impliqués. Or, aucune entente n'était possible pour repousser la date butoir.

Puis, au mois d'avril, lors d'une entrevue effectuée avec l'inspecteur, il a été possible d'apprendre que le projet avait été repoussé une autre fois et que le début juillet était maintenant visé : « Et avec l'été qui s'en vient, j'espère pouvoir le faire d'ici peut-être le mois de juillet, mais sinon on s'enlève pour peut-être le mois de septembre. » -Inspecteur. En effet, des délais supplémentaires étaient nécessaires puisqu'aucune entente n'existait avec le CIUSSS, partenaire principal pour le projet. Les gestionnaires n'avaient d'autre choix que de s'y plier, puisque sinon, ils n'avaient rien à présenter. En ce sens, l'objectif commun de tous, tant les gestionnaires, le CA, les agentes et les partenaires étaient de

présenter un projet prêt à être lancé, unique, novateur, pertinent et efficace. Or, sans partenaire, ces critères ne pouvaient être remplis : « C'est clair qu'il ne faut pas lancer un programme si on n'a pas des partenaires qui comprennent leur rôle et qui veulent bien l'assumer parce que sinon, on va le partir pour rien. » - Directeur. Ainsi, bien que les gestionnaires désiraient présenter un projet rapidement, ils ont compris qu'ils devaient attendre afin d'avoir tous les éléments d'informations en main et maintenir leur crédibilité aux yeux du CA et de la population : « Quand ça, ça va répondre avec satisfaction à mes interrogations et à ceux que je pense du conseil, c'est là qu'on va l'amener. » - Directeur.

Ainsi, l'échéancier strict du printemps a été repoussé de mois en mois, jusqu'à une ouverture à le présenter en septembre. Au moment d'écrire ces lignes, le projet n'avait toujours pas été présenté, faisant en sorte qu'il ne sera pas mis en place avant l'automne. En effet, il est préférable pour les gestionnaires d'accepter les délais occasionnés par les différents partenaires que de présenter un projet non terminé.

En somme, l'approche politique a permis de constater que les dimensions sociales et institutionnelles d'une situation de gestion ont été fortement mobilisées par les gestionnaires. En effet, c'est l'arrimage entre le public, le partenaire principal et les collaborateurs qui a permis la continuité du projet. Il a été possible de comprendre comment les divergences d'opinion ou de disponibilités peuvent venir modifier les décisions envisagées et adapter le projet. En ce sens, les gestionnaires ont dû prendre en considération tant les besoins de la population, des agentes et des partenaires pour créer un projet qui correspondait aux critères du CA. Pour ce faire, des adaptations ont été nécessaires en cours de route, et ont fait en sorte que les gestionnaires ont dû prendre certaines décisions, comme repousser l'échéancier et s'accommoder des disponibilités du CIUSSS. La dimension temporelle est donc modifiable en cours de route, en raison d'autres éléments considérés plus importants par les gestionnaires. C'est donc par les négociations et l'acceptation de s'adapter que le projet a pu être mené jusqu'où il est aujourd'hui.

Chapitre 5 : Analyse des résultats

Maintenant que les résultats ont été exposés, la présente section traitera de leur analyse. En effet, les trois théories mobilisées ont permis de jeter un éclairage pertinent sur la façon dont le processus décisionnel s'est déroulé et les éléments qui ont été mobilisés par les gestionnaires. Ces théories ont aussi permis à plusieurs éléments du cadre conceptuel élaboré au chapitre deux d'être mis à jour. Grâce à ces informations, il est désormais possible de répondre à notre question de recherche soit : « Comment les gestionnaires policiers (directeur, inspecteurs et capitaines) mobilisent-ils les différents éléments se présentant à eux au sein du processus décisionnel menant à l'implantation d'un nouveau projet de sécurité publique ? » Afin d'avoir une analyse complète du processus décisionnel, le cadre d'analyse sera mobilisé pour comprendre la situation de gestion étudiée de même que le rôle des outils d'aide à la décision. De ce fait, dans les recherches précédemment menées, il a été possible de constater des lacunes dans la façon dont les phénomènes décisionnels étaient étudiés. Les recherches étaient normatives et descriptives et des facteurs étaient préidentifiés afin d'étudier leur influence sur la décision. Or, cela ne permettait pas d'avoir une vision d'ensemble du processus décisionnel. De plus, les gestionnaires étaient souvent perçus comme des êtres très rationnels, ce qui nous a amenés à élaborer une recherche plus pragmatique. Ainsi, par ce mémoire, nous voulions combler ces lacunes en intégrant plusieurs éléments d'analyse.

En ce sens, un rappel des principaux résultats sera d'abord effectué. Puis, nous répondrons à la question de recherche principale et la question secondaire. Des parallèles seront aussi effectués avec la littérature actuellement en vigueur au niveau de la prise de décision en milieu policier.

5.1 Retour sur les principaux résultats

Tout d'abord, les résultats nous ont permis de constater que chacune des approches théoriques utilisées aborde des aspects spécifiques du processus décisionnel des gestionnaires, nous permettant de comprendre comment les décisions sont prises. En effet, les trois récits de la mise en place du projet aîné ont mis l'accent sur des éléments différents pour statuer sur la façon dont la décision était prise. Grâce à ces points de vue

distincts, il est possible d'avoir une vision plus large du phénomène, plutôt que de rester cloisonné dans une seule façon d'étudier le processus. En ce sens, tous les éléments d'une situation de gestion, ici la décision de mettre en place un nouveau projet de sécurité publique, se retrouvent d'ailleurs au sein du récit d'au moins une approche. De ce fait, rappelons-nous que l'approche rationnelle limitée a mis en lumière l'importance de la récolte d'informations pour avoir une idée juste d'un phénomène, avant de prendre une décision concernant la mise en place d'un projet. Puis, l'approche organisationnelle nous a permis de comprendre le rôle primordial du système hiérarchique et de la communication du bas vers le haut dans l'élaboration du projet et la décision de le mettre en place. Enfin, l'approche politique a fait état des conflits et des négociations qui s'en sont suivies entre les parties prenantes impliquées, menant ultimement à la modification et à l'adaptation du projet, en fonction des besoins de chacun. Ainsi, chaque approche nous amène un peu plus près de la compréhension de la prise de décision. Les résultats seront donc discutés, en fonction du cadre d'analyse élaboré au chapitre deux.

5.2 L'analyse des résultats

Les résultats seront analysés en fonction des éléments qui ont été considérés ou non par les gestionnaires au moment de prendre la décision de mettre en place le projet de sécurité publique. Ainsi la hiérarchie, les outils d'aide à la décision, la population et les parties prenantes seront abordés.

5.2.1 La hiérarchie au cœur des pratiques

Tout d'abord, la façon dont l'information circule au sein de la Régie intermunicipale semble un élément clé du processus décisionnel. En effet, comme il a été possible de le constater au chapitre précédent, la demande provient du plus haut palier hiérarchique (le conseil d'administration) et a été transmise jusqu'aux agentes qui travaillent directement sur le terrain. Puis, au fil de l'évolution du projet, l'information concernant son avancement devait toujours être transmise de supérieur en supérieur, pour qu'un suivi soit effectué. En effet, à plusieurs reprises, les gestionnaires (l'inspecteur et le directeur) ont mentionné que le projet devait être étudié afin qu'il corresponde aux demandes du CA. Ce critère semble donc être primordial pour la mise en place d'un projet. Selon les gestionnaires, il avait ainsi plus de chance d'être accepté et mis en place, puisque le CA

n'a pas tendance à refuser une idée, après qu'il en est lui-même fait la demande. Ainsi, quelques rencontres ont eu lieu entre les agentes et les gestionnaires afin de les aider à orienter le projet en fonction de ce que le CA désirait, notamment l'aspect unique de l'idée, qui permettrait à la Régie de se différencier. D'ailleurs, parmi tous les éléments considérés par les gestionnaires, toutes approches théoriques confondues, le respect des conditions émises par le CA semble être ce qui est revenu le plus souvent dans le processus décisionnel. En effet, plusieurs des avancés du projet se faisaient dans l'optique que ces conditions soient rencontrées, notamment, s'assurer d'avoir un partenaire collaboratif, afin que le projet tel qu'imaginé ait bien lieu. Toutefois, il est intéressant de noter que le CA lui-même a subi des transformations simultanément à l'avancement du projet, puisque des élections ont eu lieu. Ainsi, du propre aveu de l'inspecteur, les membres n'étaient possiblement pas au courant des détails du projet et de la demande. De ce fait, malgré cette information, le fait de plaire au CA semblait crucial pour les gestionnaires. La dimension institutionnelle de la situation de gestion est donc bien présente ici, les gestionnaires prenant à cœur le processus hiérarchique en place et mettant au premier plan de leurs priorités les demandes effectuées par le CA.

Dans le même ordre d'idées, les études effectuées jusqu'à présent n'ont pas analysé le rôle des communications au sein des départements et l'influence qu'elles peuvent avoir sur le processus décisionnel (Chanin et Espinosa, 2016 et Kakabadse et Dainty, 1988). Ainsi, il ne s'agit pas seulement de réaliser que les demandes provenant des supérieurs doivent être respectées, mais aussi de comprendre comment les interactions avec les subalternes peuvent participer au processus décisionnel.

En ce sens, au sein de la Régie intermunicipale de police étudiée, les gestionnaires ont pris très au sérieux les recommandations émises par les agentes. En effet, selon eux, ces dernières avaient les relations nécessaires avec le public et les organismes pour récolter l'information pertinente au développement du projet. Ainsi, elles ont obtenu de la latitude pour mettre en œuvre une idée. Bien que la police de proximité ait peu été mentionnée lors des entrevues concernant le projet aîné, les gestionnaires savent tous que c'est grâce aux agentes préventionnistes que le point de vue des citoyens est récolté, puis pris en compte. Les agentes constituent effectivement un point de contact direct avec la

population. Les gestionnaires semblent donc avoir confiance en leurs opinions, mais s'assurent toujours d'effectuer des suivis afin que le projet corresponde aux critères du CA. Il n'est pas possible de statuer si cette façon de faire est nouvelle depuis l'apparition de la police de proximité; toutefois force est d'admettre que puisque la Régie a pour mission de servir la population, les gestionnaires utilisent les relations entre les agentes et les citoyens pour répondre à leurs besoins. Ainsi, les communications du bas vers le haut semblent fonctionnelles et utiles, puisqu'elles ont participé à l'élaboration du projet aîné. Toutefois, qu'en est-il des communications du haut vers le bas ?

Il appert que ce type d'interactions est plus difficile au sein de la Régie intermunicipale étudiée. Effectivement, lors des entrevues effectuées auprès des agentes, il a été possible de constater que l'information se perdait de palier en palier, et qu'elle était incomplète lorsqu'elle leur parvenait. De ce fait, elles n'étaient pas en mesure de comprendre d'où provenaient les demandes (notamment, la demande d'effectuer le projet), pensant qu'il s'agissait d'une requête des gestionnaires, plutôt que du conseil d'administration. De surcroît, plusieurs demandes d'informations supplémentaires ont été formulées par les agentes, qui considéraient que les requêtes qui leur avaient été transmises n'étaient pas suffisamment claires pour qu'elles puissent y travailler. Trop d'informations étaient manquantes, ce qui engendrait de l'incertitude concernant la suite des actions à envisager. Donc, bien que les gestionnaires récoltent avec soins les échos de la population provenant de leurs subalternes et qu'ils considèrent ces interactions très pertinentes, les subalternes ont quant à eux plus de difficulté à communiquer avec leurs supérieurs. Or, afin que les idées de projet correspondent à ce qui est demandé, et ainsi éviter de perdre du temps, il serait pertinent que les interactions du haut vers le bas soient plus efficaces. Dans le cas précis du projet étudié, cela aurait évité une perte de temps. Ainsi, il est possible de comprendre qu'au sein de la Régie intermunicipale de police, les interactions sont bien présentes, et qu'elles participent effectivement au processus décisionnel. Les agentes ont le devoir de transmettre l'information à leur supérieur. Toutefois, l'inverse devrait être amélioré afin que la coordination interne soit plus grande, ce qui augmenterait l'efficacité du travail.

5.2.2 Les outils d'aide à la décision : une réalité loin de la littérature

Un second élément analysé au sein du processus décisionnel concerne la récolte d'informations effectuée par les gestionnaires. En effet, l'approche rationnelle limitée rappelle l'importance d'assembler des éléments d'information afin de prendre une décision éclairée. La littérature récente concernant la prise de décision en milieu policier se concentre particulièrement sur l'approche rationnelle pure et les outils technologiques d'aide à la décision, afin d'aider les gestionnaires à être rationnels et efficaces (Clarke et Goldstein, 2013; Ikerd, 2010 ; Kirby et MacPherson 2004; Normandeau, 1998; Ratcliffe, 2005; Ratcliffe, 2008; Ratcliffe et Guidetti, 2008; Silverman et O'Connell, 1999; Walsh, 2001 et Willis, 2013). En effet, au cours des dernières années, l'évolution de la technologie, a permis le développement de nouvelles ressources pour aider les décideurs. L'intelligence-led policing est d'ailleurs une de ces méthodes prônées par la littérature (Ratcliffe, 2005; Ratcliffe, 2008 et Ratcliffe et Guidetti, 2008). Toutefois, de son côté, la Régie a très peu utilisé de statistiques et d'outils d'aide à la décision. Il ne semble pas s'agir de méthodes que les employés préconisent. En effet, bien que le sujet ait été abordé lors des entrevues, il était peu développé, puisque les gestionnaires ne s'étaient que très peu basés sur les statistiques pour construire leur projet.

De ce fait, il semble y avoir un problème d'intégration de la méthode au sein des départements. En effet, les gestionnaires ne semblent pas comprendre le rôle et l'aide que les outils technologiques peuvent apporter. Ainsi, peu d'efforts semblent être mis dans leur développement et leur utilisation, dans la prise de décision des gestionnaires. Ce faisant, les analystes ne sont pas employés à leur plein potentiel, puisqu'ils ne connaissent pas les priorités en matière de criminalité à combattre, ce qui fait que leur analyse ne correspond pas aux demandes des gestionnaires. Cette constatation rejoint d'ailleurs ce que Ratcliffe (2005) avait découvert dans son étude menée auprès de 50 gestionnaires policiers. En ce sens, au sein de la Régie étudiée, il semble que peu de ressources aient été mises sur le développement d'outils d'aide à la décision, puisqu'encore aujourd'hui, les statistiques ne sont pas colligées efficacement, ce qui nuit à leur utilisation. D'ailleurs, selon les participants interrogés, ce type d'outils semblent plus facile à mettre en place au

sein des corps policiers plus importants, colligeant plus de statistiques et ayant plus de ressources à leur disposition.

Ainsi, bien que l'approche rationnelle pure soit utilisée par plusieurs chercheurs au niveau de l'étude du processus décisionnel en milieu policier, il semble que cette théorie soit peu applicable au sein de la Régie intermunicipale, puisqu'aucun outil permettant aux gestionnaires de se rapprocher de la rationalité pure a été utilisé par ces derniers. En effet, plusieurs recherches utilisaient le paradigme de la rationalité pure pour analyser les décisions prises en milieu policier, ce qui n'est pas possible dans le cas présent. Ainsi, l'approche de la rationalité limitée était plus appropriée pour étudier le processus décisionnel lié au projet aîné et permettait de mettre en lumière de façon plus concrète ce qui était fait pour récolter l'information, par les gestionnaires. De ce fait, puisque l'objectif de ce mémoire était entre autres de suivre une situation de gestion afin de comprendre comment les décisions sont prises, il est apparu qu'en réalité, la rationalité pure semble un idéal théorique, bien que les gestionnaires policiers semblent tenter de l'atteindre. Ainsi, comme il a été possible de le constater dans le chapitre portant sur les résultats, les gestionnaires ont récolté de l'information provenant de diverses sources, afin d'avoir une opinion plus juste et éclairée au moment de prendre leurs décisions. Bien entendu, il leur a été impossible de compiler toutes les données, mais l'approche rationnelle limitée estime que les décisions se prennent sur la base de l'information disponible et selon la subjectivité du décideur, ce qui a été fait dans le cas du projet aîné.

En ce sens, les décideurs ont agi de façon très similaire à ce que Phillips et Norman (2009) avaient établi concernant le processus de réflexion par lequel passent les gestionnaires policiers. En effet, l'inspecteur, le capitaine et le directeur étaient constamment dans un processus d'analyse de la nouvelle information récoltée et adaptaient leur décision en fonction de cette dernière. Ainsi, à la lumière de nouveaux éléments d'informations, notamment si des idées similaires étaient déjà en place ailleurs au Québec ou les ressources disponibles, les gestionnaires demandaient des ajustements au projet. Il appert donc que c'est en tentant de récolter de l'information diversifiée que les gestionnaires ont été en mesure de consolider l'idée du projet.

5.2.3 Qu'en est-il de la population ?

Un autre élément qui était pris en compte au sein des recherches menées jusqu'à présent est la population et ses besoins (Willis, 2013). Ainsi, l'importance de la police communautaire et la façon dont les gestionnaires prennent en considération les demandes des citoyens ont aussi été intégrées à l'étude du processus décisionnel du projet aîné.

De ce fait, il est intéressant de constater que la réponse aux besoins de la population ne semble pas être le critère prépondérant pour la mise en place d'un projet au sein de la Régie intermunicipale, bien que les gestionnaires aient rappelé à plus d'une reprise que la mission de leur organisation était de servir la population. En effet, comme mentionné précédemment, l'idée de la mise en place d'un nouveau projet provenait des maires des villes. Toutefois, ce sont les gestionnaires qui ont déterminé la population qui serait visée, et ce avant d'évaluer si les citoyens avaient des besoins particuliers à combler. De ce fait, plutôt que d'aller sonder la population, puis établir les individus qu'il serait intéressant d'aider, les gestionnaires ont déterminé qu'il était temps que les aînés soient visés par un nouveau projet plus moderne et contemporain.

Ainsi, la recherche d'un besoin à combler a été menée par la suite par les agentes, grâce aux discussions qu'elles ont eues avec la population et les organismes communautaires. Il est donc intéressant de mettre en lumière que bien qu'en fin de compte, le projet réponde effectivement à un besoin, il a été trouvé après les demandes du CA et des gestionnaires. Il est donc possible de conclure qu'il ne s'agit pas du critère qui a été le plus important pour choisir le projet. Cet élément se met en opposition avec ce que Kakabadse et Dainty (1988) avaient trouvé grâce à leur recherche menée auprès de 63 chefs de police du Royaume-Uni. En effet, la prise en considération de l'opinion du public était un facteur essentiel à leur prise de décision, puisqu'ils réfléchissaient toujours aux effets à long terme de leurs actions, sur l'image qu'ils auraient auprès de la population. Les gestionnaires de la Régie intermunicipale de police ont effectivement eux aussi pensé à la population, mais leur considération semble moindre que celle mise en lumière par Kakabadse et Dainty (1988).

D'ailleurs, la mentalité de la police communautaire est beaucoup moins présente au sein de la Régie que ce qui a été constaté dans la littérature. En effet, bien qu'il soit possible

de la ressentir à travers le travail des préventionnistes qui sont en relation étroite avec la population de même que par l'aspect de prévention qui est intégré aux pratiques, à aucun moment il ne fut réellement question de police communautaire à proprement parlé. De ce fait, le directeur lui-même affirme qu'il s'agit plutôt d'une approche théorique, développée par des chercheurs, mais que de façon pratique, elle n'est pas appliquée tel quel. La Régie intermunicipale a donc intégré certaines pratiques, mais ne semble pas y accorder trop d'importance. Ainsi, la culture de la police communautaire ne semble pas prééminente, et donc il ne semble pas y avoir d'incidence primordiale sur le processus décisionnel. Une limite des recherches menées jusqu'à présent résidait justement dans l'absence de recherche ayant porté sur ce changement de mentalité et l'influence que cela a pu causer sur le processus décisionnel. Or, par la présente recherche, force est de constater que les gestionnaires eux-mêmes ne semblent pas s'y attarder et y accorder beaucoup d'importance. Il est donc ardu pour nous aussi de statuer sur les changements que cette culture a pu engendrer. Comme mentionné précédemment, il est toutefois possible de constater que l'opinion des subalternes qui obtiennent de l'information de la population est primordiale pour les gestionnaires, et c'est grâce à la police communautaire qu'il est désormais possible d'entretenir des liens étroits avec les citoyens.

5.2.4 L'interdépendance au cœur des décisions

Le dernier élément analysé est l'influence des parties prenantes entourant la Régie intermunicipale de police. Effectivement, les recherches menées jusqu'à présent n'avaient que peu étudié l'implication qu'elles pouvaient avoir au moment de prendre une décision, et ce même si les services policiers sont entourés de divers groupes, organismes et ministères (Clarke et Goldstein, 2013; Dubord, 2010; Gorringer, Rosie et Stott, 2012 et Kakabadse et Dainty, 1988). Afin de combler ces limites, la présente étude a considéré la façon dont les organismes communautaires, le CIUSSS, le ministère de la Sécurité publique et des partenaires du domaine privé ont influencé les gestionnaires policiers.

Tout d'abord, les agentes ont basé leur idée de projet sur les commentaires récoltés auprès de la population et des organismes communautaires offrant des services à la population aînée. Par leur implication sur des tables de concertation, elles ont pu comprendre les besoins identifiés par les organismes et se sont assurées de les inclure dans la

détermination de leur projet. De ce fait, les gestionnaires ont aussi été au fait de ce qui émanait de ceux-ci et, au moment d'approuver le projet, ont pu s'assurer qu'il intégrait aussi leurs préoccupations.

Toutefois, c'est le CIUSSS de la région qui a été la partie prenante ayant le plus influencé les gestionnaires. En effet, comme il a été démontré lors de la présentation des résultats, l'idée d'effectuer des interventions en duo auprès des aînés isolés reposait sur la participation d'intervenants sociaux provenant du CIUSSS. Puisqu'il s'agit du partenaire principal de la Régie, il allait de soi de communiquer avec eux et de les impliquer dans le projet. De plus, ce faisant, le processus de transfert d'informations concernant les clients était évité, puisque les deux organisations intervenaient simultanément, ce qui augmentait l'efficacité. Or, les discussions avec la direction du CIUSSS ont été laborieuses, mais les gestionnaires n'avaient d'autre choix que d'attendre que ce partenaire principal rende sa décision finale en regard de son implication, au risque que cela prolonge le délai.

Dans le cas du projet aîné, le CIUSSS a finalement accepté de participer, ce qui a seulement entraîné des modifications mineures au projet, qui ont tout de même dû être incorporées avant qu'il soit présenté au CA. Toutefois, si ce partenaire avait refusé ou si les conditions avaient été plus ardues à respecter, le projet entier aurait dû être repensé. De ce fait, d'autres délais auraient été engendrés, puisqu'une nouvelle idée respectant les critères du CA et répondant aux besoins de la population aurait possiblement dû être trouvée. Il était donc impossible, pour les gestionnaires, de prendre la décision finale du projet sans avoir l'accord du CIUSSS. Il est donc intéressant de noter que le rôle des partenaires est partie intégrante du processus décisionnel, et que les gestionnaires policiers sont dépendants des gestionnaires de ceux-ci. Ils doivent s'adapter à leurs disponibilités et accepter de modifier leur projet en fonction de celles-ci.

Enfin, la dernière partie prenante qui a joué un rôle dans le processus décisionnel est le ministère de la Sécurité publique du Québec. En effet, avant de commencer à réfléchir à une idée de projet, le directeur de la Régie désirait obtenir les nouvelles directives du ministère en regard de l'aide fournie aux aînés. Puisque le ministère constitue l'instance supérieure régissant les corps policiers du Québec, il était primordial pour le directeur de s'assurer que le projet allait être en symbiose avec les nouvelles directives. Selon lui, il

était logique d'attendre que ces directives soient partagées à la Régie intermunicipale de police, avant d'élaborer un projet et de devoir le modifier en cours de route, à la suite d'instructions du ministère. Ainsi, avant de transférer la demande à l'équipe de préventionnistes, le directeur a attendu que les directives soient reçues. Puis, avant d'accepter le projet, il a aussi mentionné vouloir s'assurer que ces mêmes directives puissent être respectées. Il s'agissait donc d'un critère supplémentaire à considérer par les gestionnaires avant de présenter le projet au CA.

Ainsi, le capitaine, l'inspecteur et le directeur ne peuvent pas prendre de décision seuls, puisque trop d'organisations sont aussi impliquées. De plus, c'est le conseil d'administration qui prend la décision finale, bien qu'il se base principalement sur les recommandations des gestionnaires. Les parties prenantes sont donc omniprésentes au moment de prendre une décision et elles ne peuvent être laissées de côté. La dimension sociale de la situation de gestion est donc au cœur du processus décisionnel des gestionnaires policiers de la Régie. Il est intéressant de soulever cet aspect que les autres recherches n'avaient pas étudié jusqu'à présent.

5.3 La décision comme activité managériale située

Le fait d'étudier le processus décisionnel selon le cadre d'analyse pragmatique que nous avons mis en place a permis de mettre en lumière plusieurs éléments mobilisés, qui n'avaient pas été mis à jour par la littérature existante. Ainsi, il est possible d'avoir une vision globale du processus décisionnel des gestionnaires en milieu policier. De ce fait, cette section répondra concrètement à la question de recherche suivante « Comment les gestionnaires policiers (inspecteurs, capitaines et directeur) mobilisent-ils les différents éléments se présentant à eux au sein du processus décisionnel menant à l'implantation d'un nouveau projet de sécurité publique ? » par la mise en commun des informations analysées précédemment. Plus précisément, sur quoi les gestionnaires se basent-ils et comment justifient-ils ensuite ces choix ?

Comme il a été possible de le constater, c'est grâce à la structure hiérarchique, à la communication, à la récolte d'informations, aux besoins de la population et à l'implication des parties prenantes que la décision d'implanter le projet aîné a été prise. Ainsi, le cadre d'analyse utilisé nous a permis de comprendre que les dimensions situationnelle,

institutionnelle, écologique et temporelle ont été mobilisées par les gestionnaires lors de leur processus décisionnel. De ce fait, la dimension institutionnelle a été fortement présente au moment de lancer le projet et de le faire approuver, puisque la structure hiérarchique est omniprésente au sein de l'organisation. Les décisions se doivent d'être approuvées par un supérieur et le conseil d'administration a non seulement demandé la réalisation du projet, mais il doit aussi se charger de l'adopter. Les critères que les membres du conseil d'administration ont émis en regard du projet ont d'ailleurs guidé celui-ci, puisque les gestionnaires y revenaient sans cesse lors de l'analyse de son avancement.

Nous avons pu constater l'implication de la dimension sociale de la situation de gestion, par les négociations et discussions qui se sont déroulées avec les différentes parties prenantes et au sein même de l'organisation. En effet, ces éléments avaient été mis de côté par les recherches menées jusqu'à présent. Le cadre d'analyse mobilisé a permis de les mettre de l'avant et de comprendre leur implication chez les gestionnaires, au moment de prendre une décision. En ce sens, les communications avec les autres organismes impliqués dans le projet, notamment le CIUSSS, ont été un élément important que les gestionnaires ont dû considérer pour s'assurer de la réussite du projet aîné. De plus, les communications internes ont aussi permis aux agentes préventionnistes de récolter le pouls de la population et de le transmettre à l'inspecteur et au capitaine, qui se sont assurés que le projet y correspondait. Ainsi, cette dimension a permis d'éclairer une partie du processus décisionnel laissé de côté par les recherches précédentes.

La dimension écologique a pu être soulevée par la prise en compte des besoins propres aux villes surveillées et par l'analyse des projets visant à réduire la maltraitance des aînés, existants déjà sur le territoire québécois. Les caractéristiques des villes sont effectivement prises en compte par les gestionnaires, puisqu'ils veulent s'assurer de répondre aux besoins des maires, qui composent le conseil d'administration. Dans le même ordre d'idées, l'analyse des projets ailleurs au Québec a été effectuée dans l'objectif s'assurer l'originalité de ce qui allait être mis en place au sein de la Régie intermunicipale de police étudiée.

Enfin, bien que moins présente, la dimension temporelle a tout de même été soulevée au sein du projet étudié. Notamment, l'échéancier a été repoussé à plusieurs reprises afin de correspondre aux demandes du partenaire principal. De plus, de l'avis de l'inspecteur et du directeur, le projet se termine lorsqu'ils sont certains que toutes les demandes du CA sont respectées et que le projet sera accepté. Sinon, ce dernier est retravaillé jusqu'à ce qu'ils soient satisfaits.

Il a aussi été possible de constater le rôle des outils technologiques d'aide à la décision et celui de la police communautaire, deux autres éléments présents dans notre cadre d'analyse, au sein du processus décisionnel. Contrairement à ce que laissaient présager les recherches menées jusqu'à présent, ni l'un ni l'autre n'a semblé mobilisé de façon prioritaire par les gestionnaires. En effet, les outils sont très peu mis en place au sein de la Régie et la police communautaire semble perçue comme un idéal théorique, qu'il est difficile de suivre à la lettre. Toutefois, des agentes aux relations communautaires ont comme rôle de développer des liens avec la communauté afin de s'y rapprocher et de l'impliquer davantage au sein des décisions.

Ainsi, le cadre d'analyse pragmatique que nous avons élaboré a permis un nouvel éclairage du processus décisionnel, laissant émerger de nouveaux éléments considérés par les gestionnaires. Ceux-ci ont aussi justifié leurs choix, en expliquant les raisons de la prise en compte de certains éléments au profit d'autres. De ce fait, pour eux, les critères imposés par le conseil d'administration sont essentiels, puisqu'ils ne mettaient de côté aucune suggestion émise par les maires des villes et qu'au contraire, ils considèrent que ces derniers connaissent les besoins de leurs citoyens. En ce sens, au fil des entrevues, l'approbation par le CA et l'analyse du projet en fonction des questions que les gestionnaires présumaient que le CA poserait sont revenues à plusieurs reprises dans le discours. Il s'agissait pour eux d'un élément primordial à considérer, ne voulant pas utiliser des ressources inutilement sur un projet qui n'aurait jamais de suite.

Concernant leur façon de récolter l'information, les gestionnaires privilégient les discussions que les agentes peuvent avoir avec la population et les organismes communautaires, de même que les demandes reçues par le conseil d'administration (notamment au niveau des caractéristiques des villes). Le processus est donc loin d'être

entièrement rationnel, contrairement à ce qui était évoqué dans les recherches antérieures (Clarke et Goldstein, 2013; Ikerd, 2010 ; Kirby et MacPherson 2004; Normandeau, 1998; Ratcliffe, 2005; Ratcliffe, 2008; Ratcliffe et Guidetti, 2008; Silverman et O'Connell, 1999; Walsh, 2001 et Willis, 2013), mais repose davantage sur les ressources et les possibilités qui s'offrent réellement à un petit corps policier. Les gestionnaires justifient d'ailleurs leurs façons de faire par le contact privilégié entre les préventionnistes, la population et les organismes communautaires, assurant ainsi une récolte d'informations justes et actuelles. De plus, ils admettent ne pas posséder les ressources nécessaires à l'utilisation d'outils technologiques d'aide à la décision, telle que l'intelligence led-policing. C'est donc en partie par dépit que les statistiques ne sont pas mobilisées davantage.

L'inspecteur tente aussi d'évaluer les conséquences possibles d'une décision, notamment la mise en place d'un projet, pour effectuer le choix le plus éclairé. Ainsi, en plus de l'information recueillie de diverses sources, les gestionnaires s'assurent d'évaluer les répercussions d'un projet, en tentant d'aider le plus de citoyens, et ce au moindre coût. Ils s'inspirent ici de l'approche rationnelle pure, sans être en mesure de l'appliquer totalement. De ce fait, la praxis performative de Cabantous et Gond (2012) est perceptible dans la façon de procéder des gestionnaires. Ils mentionnent agir ainsi afin d'atteindre leurs objectifs et d'accomplir leur mission avec le plus de succès possible.

Concernant les négociations et discussions avec les parties prenantes, les gestionnaires justifient cette façon de faire en mentionnant n'avoir eu d'autre choix que de s'adapter, puisque sinon, le projet tombait à l'eau, ce qui impliquait de recommencer le processus du début. Ainsi, ils ont dû considérer les partenaires, leurs opinions, leurs besoins et leurs disponibilités puisqu'un projet de cette envergure ne pouvait être mené seul. Afin de présenter un projet, ils se devaient d'obtenir le soutien et l'aide d'un partenaire.

Chapitre 6 : Conclusion

6.1 Synthèse du projet

Le projet de recherche que nous avons mené a permis de s'attarder à un milieu souvent méconnu du public, mais essentiel au bon fonctionnement de la société, et ce, sous un angle managérial. Par l'exploration de la littérature portant sur le processus décisionnel, plus spécifiquement, celui prenant place au sein des milieux policiers, il a été possible de mettre en lumière plusieurs lacunes présentes au sein des recherches actuelles. Nous avons ainsi pu préciser le sujet de la recherche, qui allait traiter des éléments mobilisés lors du processus décisionnel, de façon à venir combler les déficits identifiés. En effet, les recherches existantes considéraient principalement les gestionnaires policiers comment étant des individus très rationnels, et les éléments qu'ils mobilisaient étaient peu pris en compte. De plus, les chercheurs s'étaient peu attardés à l'influence des communications, de l'autorité et des parties prenantes. Enfin, peu d'études de cas avaient été réalisées et le processus décisionnel était toujours analysé selon des approches descriptives et normatives. Ainsi, un cadre d'analyse basé sur les travaux de Journé et Raulet-Croset (2012) et ceux de Cabantous et Gond (2011) a été élaboré afin d'étudier la décision comme une activité managériale située et en tant que praxis performative. Ce faisant, il a été possible de réaliser une étude plus pragmatique, où le processus décisionnel était mis en action.

Grâce à l'étude de cas et aux entrevues, il a été possible de répondre à notre question de recherche qui allait comme suit : « Comment les gestionnaires policiers (inspecteurs, capitaines et directeur) mobilisent-ils les différents éléments se présentant à eux au sein du processus décisionnel menant à l'implantation d'un nouveau projet de sécurité publique ? » Plus précisément, comment les gestionnaires policiers justifient-ils leurs choix d'éléments mobilisés?

En effet, grâce à l'utilisation de trois approches théoriques distinctes afin d'analyser les résultats, il a été possible d'obtenir une vision plus globale et plus juste du processus décisionnel des gestionnaires en milieu policier et de mettre en lumière les dimensions de la situation de gestion. Grâce au cadre d'analyse élaboré, nous avons pu mener une

recherche plus pragmatique et moins théorique, permettant de comprendre comment les éléments auxquels sont confrontés les gestionnaires influencent leur décision. En ce sens, plutôt que d'identifier plusieurs éléments au préalable et d'analyser leur influence sur le processus décisionnel, les gestionnaires ont pu eux-mêmes identifier les éléments qu'ils mobilisent. Cette étude a mis en lumière que c'est par les discussions avec les citoyens, les maires et les organismes que les problèmes sociaux sont détectés, contrairement à ce qui est prôné dans la littérature actuelle. En effet, les services policiers semblent peu utiliser d'outils technologiques d'aide à la décision, puisqu'ils sont coûteux à mettre en place. De surcroît, la communication interne est fortement utilisée par les gestionnaires, qui se sont fiés à leurs subalternes tout au long de l'élaboration du projet. En ce sens, le respect de la hiérarchie est aussi un élément mobilisé, puisque les gestionnaires se doivent de rendre des comptes à leurs supérieurs et que le projet émerge lui-même d'une demande du conseil d'administration. Les parties prenantes ont aussi joué un rôle majeur, qui n'avait jusqu'ici été que peu exploré dans les recherches. Afin que le projet soit proposé au conseil d'administration, la Régie intermunicipale se devait de travailler avec un partenaire principal, le CIUSSS de la région. Pour ce faire, les gestionnaires ont dû accepter de faire des compromis, allant même jusqu'à modifier leur idée initiale et leur échéancier. Enfin, il a été possible de constater que malgré l'importance de la police communautaire au Québec, le présent projet a plutôt démarré à la suite d'une demande du CA et non d'un besoin de la population.

Concernant la deuxième sous-question de recherche, les gestionnaires justifient leurs choix en se basant sur leur devoir de répondre aux critères exigés par le conseil d'administration, leur désir de servir la population et les ressources mises à leur disposition. Ainsi, pour eux, la négociation avec les parties prenantes, la communication interne, le respect de la hiérarchie et la récolte d'informations permettent de prendre la meilleure décision possible pour le CA et donc pour la population. En effet, le projet se doit d'être approuvé par le conseil d'administration afin d'être mis en place. Ainsi, pour servir la population, les gestionnaires doivent mobiliser des éléments qui permettront de créer un projet à la hauteur des attentes du CA, afin qu'il soit ensuite mis en branle et que des répercussions positives se fassent sentir chez les citoyens.

6.2 Apports théoriques

Comme mentionné à plus d'une reprise, le mémoire avait comme objectif de combler plusieurs lacunes de la littérature actuelle traitant de la prise de décision des gestionnaires policiers. Tout d'abord, la recension des écrits nous a permis de constater que les recherches menées jusqu'à présent sélectionnaient des facteurs et analysaient ensuite la façon dont ils influençaient le processus décisionnel. Ainsi, il n'y avait pas d'études exploratoires laissant émerger les éléments mobilisés par les gestionnaires. En ce sens, les recherches étaient descriptives et normatives. L'apport théorique principal de notre recherche réside dans la réponse à cette limite présente actuellement. En effet, grâce au cadre d'analyse élaboré pour ce mémoire, la chercheuse a pu mener une recherche plus pragmatique, en suivant le processus décisionnel en action. Ce faisant, les participants ont pu, au fur et à mesure de leur processus décisionnel, laisser émerger les éléments qu'ils mobilisaient et les raisons les justifiant. De plus, la mise en place d'une étude de cas nous a permis d'avoir une vision plus juste et complète du processus décisionnel, sans qu'il soit limité à des facteurs préétablis et en suivant en temps réel les développements du projet. Ainsi, une nouvelle façon d'analyser le processus décisionnel a été mise en place, apportant d'ailleurs des résultats qui n'avaient pas été vus jusqu'à présent.

La présente recherche nous a aussi permis de constater que contrairement à bien des études menées auprès de gestionnaires policiers, ces derniers ne semblent pas faire preuve de rationalité pure au moment de prendre leurs décisions. En effet, malgré les guides conçus pour eux et identifiés dans la littérature ainsi que les outils technologiques existants, les gestionnaires ne sont pas en mesure de se rapprocher de la rationalité pure. Au moment de décider, ils analysent effectivement les avantages et les coûts de leurs décisions dans l'objectif d'aider les citoyens, mais savent qu'ils n'ont pas toute l'information disponible. Ils tentent plutôt de prendre la meilleure décision vu les circonstances, et s'assurent d'être en mesure de la justifier.

Enfin, le dernier apport théorique réside dans la découverte que la culture de police de proximité est bien moins présente que ce que les écrits laissaient présager. Effectivement, puisqu'il s'agit du modèle en place au Québec depuis les années 1990, nous pensions qu'il allait être mobilisé par les gestionnaires de leur processus décisionnel. Or, ce modèle

semble plutôt peu considéré au jour le jour. Certaines pratiques sont ancrées dans le quotidien, notamment les postes de préventionnistes et leur participation à différentes tables de concertations et d'activités avec les citoyens, ce qui représentent la mentalité de cette culture policière. Toutefois, les gestionnaires ne semblent pas se baser sur la police de proximité pour prendre leurs décisions. Ainsi, bien que nous ayons voulu comprendre entre autres l'apport de cette mentalité au sein du processus décisionnel, il appert qu'elle est peu présente et que les gestionnaires s'en préoccupent peu. La présente recherche vient donc appuyer les études menées auparavant, qui elles aussi étalaient peu le rôle de la police de proximité sur le processus décisionnel des gestionnaires.

6.3 Apports pratiques

Bien que la recherche que nous avons menée s'appuie sur des théories et de la littérature scientifique, les résultats, bien qu'ils soient difficilement généralisables, nous ont permis de soulever des recommandations pour la pratique des gestionnaires policiers. En effet, il est dans l'intérêt des gestionnaires d'effectuer une réflexion par rapport aux apports pratiques, afin d'ajuster leurs façons de faire, si nécessaire. La vision pragmatique et l'étude de cas ont ainsi permis d'évoquer de nouveaux résultats pratiques, venant ainsi combler un manque au niveau de la recherche.

Tout d'abord, il appert que l'utilisation d'outils d'aide à la décision serait bénéfique pour les gestionnaires, puisqu'ils auraient des données concrètes sur lesquelles se baser au moment de décider d'une population à aider ou d'une problématique sur laquelle travailler. Dans le cas de la Régie intermunicipale étudiée, les ressources disponibles ne permettaient pas de mettre en place ce genre d'outils. Toutefois, il serait utile pour tout corps policier de procéder à leur mise en place, de façon à avoir des sources fiables sur lesquelles se baser pour soutenir leur décision. Ce faisant, une partie de la récolte d'informations serait plus simple et efficace. Les agents pourraient donc davantage se concentrer sur les relations avec les citoyens et sur l'écoute de leurs besoins.

De plus, les résultats obtenus soulignent l'importance de la prise en considération de l'avis des subalternes au moment d'élaborer un projet. Jusqu'à présent, les interactions avaient peu été considérées dans les recherches menées (Clarke et Goldstein, 2013; Gorringer, Rosie et Stott, 2012). Ainsi, au sein de la Régie intermunicipale, les gestionnaires se

fiaient principalement à l'opinion des agentes concernant les besoins de la population âgée et laissaient de la latitude à ces dernières afin qu'elles développent une idée originale et utile. Cette façon de faire est à considérer par les gestionnaires policiers, puisqu'elle permet de mettre en pratique la police de proximité, modèle encore en place au Québec. En effet, les gestionnaires peuvent ainsi entendre les besoins émis par les citoyens, même s'ils ont peu accès à eux, en raison de leurs tâches plus administratives.

Dans le même ordre d'idées, il serait toutefois pertinent d'améliorer la communication du haut vers le bas, afin d'assurer l'efficacité du développement de projet. En effet, comme il a été noté dans l'analyse des résultats, les agentes ont dû communiquer avec leur supérieur à plus d'une reprise afin d'obtenir des spécifications en regard des critères et des demandes du CA et des gestionnaires. L'information avait été mal transmise et elles avaient de la difficulté à comprendre ce qui était désiré. Par le fait même, bien qu'elles soient les principales créatrices du projet, elles ne savaient pas pour qui elles travaillaient, n'ayant pas été mises au courant de la provenance de la demande. Ainsi, en comprenant les raisons derrière les requêtes et en sachant de qui elles proviennent, il devient plus facile pour elles d'adapter leur travail et d'être efficaces. En effet, cela permet d'éviter des allers-retours entre les agentes et les gestionnaires afin d'obtenir de l'information supplémentaire.

Les résultats ont aussi soulevé que le projet a débuté par une demande du CA, et non d'un besoin constaté au sein de la population. En effet, l'idée du projet ne mentionnait pas une problématique à régler, mais plutôt un désir à combler. Bien que cette façon de faire ait effectivement permis de combler un besoin au sein de la population âgée, il est intéressant de se questionner sur la façon dont les requêtes du public sont traitées. Les gestionnaires considèrent primordial de traiter les demandes du CA, et veulent s'assurer que le projet corresponde à leurs critères. Nous constatons qu'en tant qu'organisation qui a pour mission de servir le public, la priorité devrait être d'élaborer des projets suivant les besoins qu'il formule.

Enfin, la recherche a permis de mettre en lumière l'importance de l'implication des parties prenantes pour les gestionnaires, ce qui avait peu été étudié jusqu'à maintenant (Chanin et Espinosa, 2016; Dubord, 2010; Gorringer, Rosie et Stott, 2012 et Kakabadse et Dainty,

1988). Effectivement, les gestionnaires se doivent de prendre en considération l'apport qu'elles peuvent offrir au développement d'un projet, mais aussi la façon dont il faut s'ajuster à leurs besoins et disponibilités. De ce fait, afin qu'un projet nécessitant des partenaires fonctionne, les présents résultats semblent promouvoir la négociation entre les parties et l'ajustement en fonction de leurs exigences. Les gestionnaires doivent donc faire preuve de conciliation et être ouverts aux modifications, afin d'enrichir le projet et le mener à bon port.

6.4 Limites de la recherche et avenues futures

Bien que la recherche ait été menée avec rigueur, certaines limites doivent être soulignées. Concernant la méthodologie utilisée, nous sommes conscients que l'analyse d'une seule étude de cas impliquant un petit nombre de participants rend la généralisation des résultats difficile. Ainsi, bien que des éléments intéressants aient été soulevés grâce à cette recherche, il est impossible de statuer sur la transférabilité des résultats à un autre projet étudié, peu importe le service policier. D'ailleurs, une Régie intermunicipale de police a aussi une structure particulière, impliquant un conseil d'administration, ce qui n'est pas le cas de tous les corps policiers. En ce sens, d'autres études utilisant une démarche et une méthodologie semblables, menées auprès de plusieurs corps policiers, seraient souhaitables, afin d'évaluer la possibilité de généralisation. En effet, la façon dont un projet se déroule de même que les différents éléments pris en considération peuvent varier grandement d'un service policier à un autre. De plus, davantage de participants seraient pertinents, afin d'avoir des résultats plus larges et complets.

Aussi, il aurait été préférable d'utiliser plus d'une méthode de collecte de données, afin d'être en mesure d'effectuer de la triangulation. Or, en raison du court laps de temps pour réaliser un mémoire et de l'échéancier du projet étudié souvent repoussé, nous n'avons pas été en mesure d'ajouter l'observation à notre collecte de données. Ainsi, nous nous sommes basées sur les données récoltées par les entrevues semi-dirigées. Une prochaine recherche comportant davantage de méthodes de collecte de données serait pertinente afin d'obtenir un portrait plus complet de la situation.

Par la suite, au moment de la cueillette de données, la chercheuse n'avait que peu d'expérience dans la tenue d'entrevues scientifiques. Ainsi, la façon dont les questions

ont été posées a pu orienter certaines réponses des participants. Ce faisant, certains éléments ont peut-être été omis ou modifiés par les participants, et certaines données ont pu être laissées de côté. Dans le même ordre d'idées, la désirabilité sociale est aussi une limite survenant souvent lors de recherches en sciences sociales (Yin, 2018). En effet, les participants veulent plaire aux chercheurs et répondent ce qu'ils croient être bons pour la recherche, plutôt que de laisser libre cours à leurs véritables pensées. Sachant que les données allaient être analysées et que le mémoire allait être publié, certains participants se sont censurés au moment des entrevues. Encore une fois, les données récoltées sont probablement moins riches que si les participants avaient parlé sans retenue.

Concernant l'analyse des données, une seule chercheuse a procédé à l'analyse des verbatims. Ainsi, les biais qu'elle entretient ont pu influencer la façon dont les codes ont été assignés aux différentes phrases ainsi que leur définition. D'ailleurs, les phrases sélectionnées elles-mêmes pour l'interprétation des résultats auraient possiblement été différentes si un autre chercheur s'était penché sur les données disponibles. Dans le cadre d'un mémoire mené par une seule étudiante, il est malheureusement impossible de procéder au codage à plus d'un chercheur. Toutefois, afin de tenter de limiter l'impact de ces biais, la chercheuse a gardé son esprit ouvert et a utilisé son cadre d'analyse afin d'attribuer plusieurs codes aux verbatims. Certains codes ont tout de même émergé en cours de route, puisque les participants ont abordé des éléments d'information qui n'avaient pas été prévus par la chercheuse, à la suite de sa revue de littérature et de l'élaboration de son cadre d'analyse.

Au niveau conceptuel, puisqu'encore une fois, l'étudiante a procédé à l'analyse des résultats seule, la façon dont elle les a interprétés à l'aide des approches utilisées a influencé les conclusions de l'étude. En effet, c'est sa compréhension des approches mobilisées qui a servi à étudier le processus décisionnel des gestionnaires policiers et à en tirer des conclusions. De ce fait, l'analyse de la façon dont les gestionnaires mobilisent les éléments pertinents à leur prise de décision ainsi que la justification qu'ils apportent émergent de la façon dont l'étudiante a compris le processus. Afin de limiter les biais, cette dernière s'est assurée d'avoir une excellente compréhension des approches, en utilisant notamment diverses sources de données et en discutant avec sa directrice. Ainsi,

l'objectivité était bien présente, mais il est pertinent de considérer que chaque chercheur peut teinter les résultats obtenus au sein d'une recherche.

Enfin, puisqu'un mémoire de maîtrise est un projet de courte durée, il nous a été impossible de mener l'étude de cas jusqu'au dépôt du projet aîné au conseil d'administration de la Régie. En effet, l'objectif initial était de suivre le projet du début à la fin, afin de constater toutes les subtilités du processus décisionnel. Or, en raison de l'échéancier du projet qui a souvent été repoussé, il nous a été impossible d'être encore impliqué au moment de la présentation du projet. Toutefois, nous avons tenté de combler cette limite en interrogeant les gestionnaires sur le fonctionnement d'une présentation de projet et sur la façon dont le CA procédait à son évaluation et à son acceptation. De cette façon, bien que l'information n'ait pas été récoltée pour ce projet précis, nous avons pu nous fier à ce que les gestionnaires avaient vécu précédemment, lors de la mise en place d'autres activités de prévention.

Concernant les recherches futures, en plus de répliquer ce modèle à plusieurs autres projets provenant de divers corps policiers québécois, tout en utilisant plus d'une méthode de collecte de données, il serait intéressant de se pencher spécifiquement sur la façon dont un projet débute. Dans le cas présent, il s'agissait d'une demande du CA, mais plusieurs services policiers n'ont pas une telle institution. Alors, comment la décision de lancer un projet est-elle prise au départ ? Enfin, il serait intéressant de pouvoir étudier un projet réellement du début à la fin, jusqu'à sa réalisation concrète afin de voir comment se prend la décision finale de lancer le projet. De cette façon, la démarche amorcée grâce à ce mémoire serait encore plus complète et les résultats plus intéressants, en raison de leur étendue dans le temps.

Bibliographie

- Alpert, Geoffrey P, Roger Dunham, Meghan Stroshine, Katherine Bennett et John MacDonald (2004). « Police officers' decision making and discretion: Forming suspicion and making a stop », *Washington, DC: US Department of Justice*.
- Cabantous, Laure et Jean-Pascal Gond (2011). « Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's éternel retour », *Organization science*, vol. 22, no 3, p. 573-586.
- Cabantous, Laure et Jean-Pascal Gond (2012). « Du mode d'existence des théories dans les organisations », *Revue française de gestion*, no 6, p. 61-81.
- Campehouth, Luc Van et Raymond Quivy (2011). « L'analyse des informations », dans Luc Van et Raymond Quivy Campehouth (dir.), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, p. 185-218.
- Chanin, Joshua et Salvador Espinosa (2016). « Examining the determinants of police department transparency », *Criminal Justice Policy Review*, vol. 27, no 5, p. 498-519.
- Chappell, Allison T., John M. MacDonald et Patrick W. Manz (2006). « The organizational determinants of police arrest decisions », *Crime & Delinquency*, vol. 52, no 2, p. 287-306.
- Clarke, Ronald V et Herman Goldstein (2003). « Thefts from cars in center-city parking facilities: A case study in implementing problem-oriented policing », *Crime Prevention Studies*, vol. 15, p. 257-298.
- Coleman, John L. (2012). « Decision making », dans John L. Coleman (dir.), *Operational mid-level management for police*, Springfield, Charles C. Thomas Publisher LTD, p. 81-110.
- Cordner, Gary W. (2014). « The police executive », dans Gary W. Cordner (dir.), *Police administration*, Waltham, Anderson Publishing, p. 185-218.
- de Bruyne, Paul (1981). *Modèles de décision: Les rationalités de l'action*, Louvain-la-Neuve, Centre d'études praxéologiques, 86 p.
- Drapeau, M. (2004). « Les critères de scientificité en recherche qualitative », *Pratiques Psychologiques*, vol. 10, no 1, p. 79-86.
- Dubord, Neil L. (2010). *Assessing the differences in stakeholder expectations of police chief job performance in Canada* [Ph.D.], 3431567, Ann Arbor, Northcentral University, 169 p.

- Gavard-Perret, Marie-Laure, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (2012). « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », *Réussir son mémoire ou sa thèse. 2e Edition. France: Pearson France*.
- Germain, Olivier et Jean-Louis Lacolley (2012). « La décision existe-t-elle ? » [version électronique], *Revue française de gestion*, vol. 6, no 225, p. 45-59.
- Gorringe, Hugo, Clifford Stott et Michael Rosie (2012). « Dialogue police, decision making, and the management of public order during protest crowd events », *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling (Online)*, vol. 9, no 2, p. 111.
- Ikerd, Trent Eric (2010). « Putting pop to the pavement: Captains in the charlotte-mecklenburg police department share their experiences », *Police Practice & Research*, vol. 11, no 6, p. 491.
- Ishoy, Glen A. (2016). « The theory of planned behavior and policing: How attitudes about behavior, subjective norms, and perceived behavioral control affect the discretionary enforcement decisions of police officers », *Criminal Justice Studies*, vol. 29, no 4, p. 345-362.
- Johnson, A. D., & Vaughn, M. S. (2016). Decoupling and Police Organizational Structure. *Administrative Theory & Praxis*, 38(3), 157-167
- Journé, Benoît et Nathalie Raulet-Croset (2012). « La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste », *Revue française de gestion*, vol. 225, no 6, p. 109-128.
- Kakabadse, Andrew et Paul Dainty (1988b). « Police chief officers: A management development survey », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 3, no 3, p. 2-45.
- Kirby, Stuart et Ian McPherson (2004). « Integrating the national intelligence model with a 'problem solving' approach », *Community Safety Journal*, vol. 3, no 2, p. 36-46.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Maxwell, Joseph A. (2005a). « Validity how might you be wrong ? », dans Joseph A. Maxwell (dir.), *Qualitative research design: An interactive approche*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., p. 105-116.
- Maxwell, Joseph A. (2005b). « Methods: What will you actually do ? », dans Joseph A. Maxwell (dir.), *Qualitative reserarch design: An interaction approach*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., p. 79-104.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (1994a). « Introduction », dans Matthew B. et A. Michael Huberman Miles (dir.), *Quanlitative data analysis : An expanded sourcebook*, Thousand Oaks, SAGE Publications Inc., p. 1-15.

- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (1994b). « Making good sense: Drawing and verifying conclusions », dans Matthew B. et A. Michael Huberman Miles (dir.), *Quantitative data analysis : An expanded sourcebook*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., p. 245-287.
- Mohr, Caroline (2004). *Les paradoxes du virage communautaire : Le cas de la police de laval* [thèse de doctorat, version électronique], n.d., École nationale d'administration publique, 265 p.
- More, W. Harriy, Gennaro F. Vito et William F. Walsh (2012). « Decision-making : The essential element in applied management », dans W. Harriy More, Gennaro F. Vito et William F. Walsh (dir.), *Organizational behavior and management in law enforcement*, Boston, Prentice Hall, p. 239-268.
- Normandeau, André (1998a). « La police professionnelle de type communautaire (ppc): Une définition en bref et un panorama », dans André Normandeau (dir.), *Une police professionnelle de type communautaire. Tome i*, Les Éditions du Méridien, p. 13-40.
- Novak, Kenneth J, James Frank, Brad W Smith et Robin Shepard Engel (2002). « Revisiting the decision to arrest: Comparing beat and community officers », *NCCD news*, vol. 48, no 1, p. 70-98.
- Patton, Michael Quinn (2015a). « Chapter 7: Qualitative interviewing », dans Michael Quinn Patton (dir.), *Qualitative research & evaluation methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., p. 421-518.
- Patton, Michael Quinn (2015b). « The nature, niche value and fruit of qualitative inquiry », dans Michael Quinn Patton (dir.), *Qualitative research & evaluation methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications Inc. , p. 2-44.
- Phillips, Scott W (2008). « Mandatory arrest: Loosely coupled organisations, situational variables, and the arrest decision », *International Journal of Police Science & Management*, vol. 10, no 4, p. 374-387.
- Phillips, Scott W (2009). « Using a vignette research design to examine traffic stop decision making of police officers: A research note », *Criminal Justice Policy Review*, vol. 20, no 4, p. 495-506.
- Phillips, Scott W et James J Sobol (2010). « Twenty years of mandatory arrest: Police decision making in the face of legal requirements », *Criminal Justice Policy Review*, vol. 21, no 1, p. 98-118.
- Phillips, Scott W. et James J. Sobol (2012). « Police decision making: An examination of conflicting theories », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 35, no 3, p. 551-565.

- Ratcliffe, Jerry (2005). « The effectiveness of police intelligence management: A new zealand case study », *Police Practice and Research*, vol. 6, no 5, p. 435-451.
- Ratcliffe, Jerry (2008). « Defining intelligence-led policing », dans Jerry Ratcliffe (dir.), *Intelligence-led policing*, Cullompton, Willan Publishing, p. 64-90.
- Ratcliffe, Jerry H. et Ray Guidetti (2008). « State police investigative structure and the adoption of intelligence-led policing », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 31, no 1, p. 109-128.
- Romelaer, Pierre (2005). « Chapitre 4. L'entretien de recherche », dans Patrice et Frédéric Wacheux Roussel (dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes & recherches*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 101-137.
- Russell, Gregory D. et Susan MacLachlan (1999). « Community policing, decentralized decision making and employee satisfaction », *Journal of Crime & Justice*, vol. 22, no 2, p. 31-54.
- Schulenberg, Jennifer L (2010). « Patterns in police decision-making with youth: An application of black's theory of law », *Crime, law and social change*, vol. 53, no 2, p. 109-129.
- Silverman, Eli B. et Paul E. O'Connell (1999). « Organizational change and decision making in the new york city police department: A case study », *International Journal of Public Administration*, vol. 22, no 2, p. 217-259.
- Smith, Brad W, Kenneth J Novak, James Frank et Christopher Lowenkamp (2005). « Explaining police officer discretionary activity », *Criminal Justice Review*, vol. 30, no 3, p. 325-346.
- Terrill, William et Eugene A. Paoline (2017). « Police use of less lethal force: Does administrative policy matter? », *Justice Quarterly : JQ*, vol. 34, no 2, p. 193-216.
- van den Heuvel, Claudia, Laurence Alison et Nicola Power (2014). « Coping with uncertainty: Police strategies for resilient decision-making and action implementation », *Cognition, Technology & Work*, vol. 16, no 1, p. 25-45.
- Vito, Gennaro F, William F Walsh et Julie Kunselman (2005). « Community policing: The middle manager's perspective », *Police Quarterly*, vol. 8, no 4, p. 490-511.
- Walsh, William F. (2001). « Compstat: An analysis of an emerging police managerial paradigm », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 24, no 3, p. 347-362.
- Willis, James J. (2013). « First-line supervision and strategic decision making under compstat and community policing », *Criminal Justice Policy Review*, vol. 24, no 2, p. 235-256.

- Worden, Robert E (1989). « Situational and attitudinal explanations of police behavior: A theoretical reappraisal and empirical assessment », *Law and Society Review*, p. 667-711.
- Yin, Robert K. (2018a). « Collecting case study evidence: The principles you should follow in working with six sources of evidence », dans Robert K. Yin (dir.), *Case study research and applications : Design and methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 111-162.
- Yin, Robert K. (2018b). « Designing case studies: Identifying your case(s) and establishing the logic of your case », dans Robert K. Yin (dir.), *Case study research and applications : Design and methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 25-78.
- Yin, Robert K. (2018c). « Getting started: How to know whether and when to use the case study as a research method », dans Robert K. Yin (dir.), *Case study research and applications: Design and methods*, 6th^e éd, Thousand Oaks, SAGE Publications p. 3-24.

Annexes

Annexe I

Autorisation de recherche en organisation

DEMANDE D'AUTORISATION D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS UNE ORGANISATION

Votre organisation a été approchée pour participer au projet de recherche suivant : La prise de décisions des gestionnaires au sein d'un corps policier : la mobilisation des facteurs entourant le processus décisionnel

Ce projet est réalisé par Jasmine Forget-Renaud qui étudie à la maîtrise à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au 514-xxx-xxxx ou par courriel à l'adresse suivante : jasmine.forget-renaud@hec.ca. Ce projet est réalisé sous la supervision de Chantale Mailhot que vous pouvez joindre par téléphone au [514 340-6336](tel:5143406336), ou par courriel à l'adresse suivante : chantale.mailhot@hec.ca

Les renseignements recueillis au cours de ce projet seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. L'ensemble de la collecte de données sera : des entrevues semi-dirigées. Concernant les entrevues, des thèmes principaux seront abordés en lien avec la mobilisation de certains facteurs au moment de la prise de décision par les gestionnaires policiers. Environ 10 personnes seront interrogées (inspecteur, capitaine, sergents, préventionnistes). Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication.

Chaque participant doit nous indiquer le niveau de protection qu'il souhaite conserver lors de la publication des résultats de recherche. Toutefois, les répondants seront informés que leur anonymat ne pourra être garanti.

Nous vous demandons l'autorisation d'effectuer notre collecte de données dans votre organisation.

Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

J'accepte que cette recherche soit conduite dans l'entreprise que je dirige.

- Oui**
- Non**

Nom de l'entreprise	
Adresse du siège social	
Nom et fonction du ou des signataires autorisés	
Numéro de téléphone	
Courriel	
Signature	

Résumé du projet de recherche :

Notre recherche de type descriptive vise à mettre en lumière le processus décisionnel des gestionnaires d'un corps policiers, plus précisément, la Régie intermunicipale de police, lorsqu'ils choisissent d'implanter un nouveau projet de prévention. Ainsi, j'étudierai la prise de décision en situation, ce que peu de chercheurs ont fait jusqu'à présent. Pour ce faire, un corps policier précis et un projet concret seront étudiés, permettant de suivre le cheminement décisionnel des gestionnaires. Au Québec, la police communautaire est instaurée depuis la fin des années 1990. Depuis ce temps, de nouvelles technologies ont été développées et sont désormais utilisées par des analystes afin d'aider le travail des policiers. Ainsi, ma question de recherche est « Dans le contexte de police communautaire qui prévaut au Québec, comment les gestionnaires en milieu policier mobilisent-ils les différents facteurs se présentant à eux au sein du processus décisionnel menant à l'implantation d'un nouveau projet de sécurité publique ? » Par le fait même, ma recherche tentera de mettre en lumière l'influence, sur le processus décisionnel, des facteurs culturels, structurels, matériels et politiques présents au sein des corps policiers, de même que l'influence des outils d'aide à la décision, basés sur l'intelligence artificielle.

Ainsi, ma recherche a pour objectif de collecter des données sur la démarche effectuée par les gestionnaires, afin de comprendre les facteurs influençant leur processus décisionnel.

Annexe II

Consentement à une entrevue en organisation

1. Renseignements sur le projet de recherche

La prise de décisions des gestionnaires au sein d'un corps policier : la mobilisation des facteurs entourant le processus décisionnel.

Ce projet est réalisé par :
Étudiante à la maîtrise à HEC Montréal
Jasmine Forget-Renaud
Tél : 514-xxx-xxxx
Courriel : jasmine.forget-renaud@hec.ca

Directeur :
Chantale Mailhot
Tél : 514-340-6336
Courriel : chantale.mailhot@hec.ca

Résumé :

La recherche vise à comprendre le processus décisionnel des gestionnaires d'un corps policier. Pour ce faire, un projet implanté sera étudié et environ 10 membres d'une Régie intermunicipale de police seront interrogés, afin de comprendre comment les gestionnaires prennent leurs décisions dans un contexte de police communautaire et quels facteurs sont mobilisés au moment de prendre une décision.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre organisation a accepté de participer à ce projet de recherche. Votre organisation nous a fourni votre nom comme répondant potentiel à ce projet de recherche. Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus, les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

Option 1 :

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
- Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

L'enregistrement audio sera utilisé afin de rédiger les verbatims nécessaires à l'analyse des résultats.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom :

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Jasmine Forget-Renaud

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Annexe III

Engagement de confidentialité

Formulaire F ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

La prise de décisions des gestionnaires au sein d'un corps policier : la mobilisation des facteurs entourant le processus décisionnel

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Jasmine Forget-Renaud

Directeur du mémoire ou de la thèse : Chantale Mailhot

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection, la sécurité et la confidentialité des données que nous recueillerons auprès des participants ou celles concernant des sujets humains consultées dans des banques de données;
- B. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participants, l'identité des personnes concernées par les données consultées concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données;
- C. À ne divulguer aucun renseignements obtenus auprès des participants ou des données identificatoires consultées concernant des sujets humains sans l'accord des personnes concernées, ou sans l'approbation du CER de HEC Montréal ou à moins que requis par la loi;
- D. À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles approuvées pour le présent projet par le Comité d'éthique de recherche de HEC.

Prénom et nom du chercheur	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
Jasmine Forget-Renaud		23-02-2018
Chantale Mailhot		23-02-2018

Annexe IV

Guide d'entrevue préliminaire : entrevue semi-dirigée auprès des policiers

Objectif : perspective interne afin de voir comment se prend la décision, ce qui est pris en compte/mobilisé, qui a le dernier mot ? Latitude ou non ?

Phrase d'entame : Pour débiter et afin de m'assurer de bien comprendre votre travail, pouvez-vous me raconter votre journée typique au travail ?

Thème 1 : Le projet étudié et la décision :

- Quand a-t-il commencé?
- Comment l'idée a-t-elle été développée ? Par qui?
- En quoi consiste-t-il concrètement ?
- Votre implication/rôle dans le projet ? Mais aussi qui d'autre est impliqué?
- Quelle est votre implication dans la prise de décision ? Avez-vous un rôle à jouer ?
- Lorsque vous devez prendre une décision en lien avec le projet, racontez-moi brièvement le déroulement/le processus menant à la décision ? De là découlent mes autres questions !

Thème 2 : La décision : dimension sociale

- Décrivez-moi les interactions que vous avez eues lors du processus de mise en place du projet.
 - Avec qui ont-elles eu lieu ?
 - Quelles ont été leur influence sur le projet ?
 - Comment se déroulent les interactions avec vos supérieurs (si n'est pas abordé) ?
- Décrivez-moi, en vos mots, c'est qu'est la police communautaire ou de proximité ? Comment est-elle mise en place ?
- Considérez-vous qu'elle influence la façon de prendre une décision ?
 - Notamment, les discussions avec le public ou les organismes communautaires.
- Quels sont les outils d'intelligence artificielle utilisés au sein du corps policier ?
 - Utilité, parler de l'analyste (lui demander coordonnées peut-être)

Thème 3 : La décision : dimension institutionnelle

- Outre les interactions et les outils, quels sont les autres facteurs/éléments qui, selon vous, sont mobilisés au moment de prendre une décision ? (Ici, essayer d'aller voir s'ils parlent de la culture, structure, hiérarchie).
 - Pourquoi ?
 - Comment pensez-vous qu'ils sont priorisés ?

Thème 4 : La décision : dimension temporelle et écologique

- Comment prenez-vous en considération les caractéristiques du quartier dans lequel vous travaillez ?
- Selon vous, qu'est-ce qui met fin au processus décisionnel ?

Thème 5 : Réflexion sur la décision

- Quelles sont vos impressions par rapport au rôle que vous jouez dans la prise de décision ?
- Quelle est votre opinion en regard du processus décisionnel utilisé par vos gestionnaires ?
 - Ici, chercher à ce qu'ils se prononcent sur les facteurs mobilisés.
 - Au final, qui prend réellement la décision selon vous ?
- Avez-vous d'autres commentaires/éléments à ajouter ?
- Vérifier que tous les éléments mobilisés (même ceux auxquels je n'ai pas pensé) ont été rapportés.

Merci !

Annexe V

Guide d'entrevue préliminaire : entrevue semi-dirigée auprès des gestionnaires

Phrase d'entame : Pour débiter et afin de m'assurer de bien comprendre votre travail, pouvez-vous me raconter votre journée typique au travail ?

Thème 1 : Le projet étudié et la décision :

- Quand a-t-il commencé?
- Comment l'idée a-t-elle été développée ? Par qui?
- En quoi consiste-t-il concrètement ?
- Votre implication/rôle dans le projet ? Mais aussi qui d'autre est impliqué?
- Quelles ont été les principales étapes par lesquelles vous êtes passées afin de prendre la décision de mettre le projet en place?
- Lorsque vous devez prendre une décision en lien avec le projet, racontez-moi brièvement le déroulement/le processus menant à la décision ?

Thème 2 : La décision : dimension sociale

- Décrivez-moi les interactions que vous devez avoir afin de prendre la décision concernant le projet ? Avec qui/qui est impliqué ?
 - Quels sont les effets de ces interactions sur vous et sur le projet ?
- Quel est le rôle de ces intervenants avec qui vous interagissez ?
 - Certains ont-ils plus de poids ? Si oui/ sinon, pourquoi ? Comment les priorisez-vous ?
- Décrivez-moi, en vos mots, c'est qu'est la police communautaire ou de proximité ? Comment est-elle mise en place ici ?
- Considérez-vous qu'elle influence votre façon de prendre une décision ?
 - Notamment, les discussions avec le public ou les organismes communautaires/partenaires.
- Quels sont les outils d'intelligence artificielle utilisés au sein du corps policier ?
 - Comment les intégrez-vous à vos décisions ? À quoi servent-ils ?

Thème 3 : La décision : dimension institutionnelle

- Outre les interactions et les outils, quels sont les autres facteurs/éléments mobilisés au moment de prendre une décision ? (Ici, essayer d'aller voir s'ils parlent de la culture, structure, hiérarchie, ressources financières/humaines)
 - Pourquoi ?
 - Comment les priorisez-vous ? Cela vous cause-t-il un défi ? Certains sont-ils indispensables ?
- Les facteurs mobilisés viennent-ils en contradiction les uns les autres ?
 - Si oui, comment faire pour prendre une décision dans ce contexte ?

Thème 4 : La décision : dimension temporelle et écologique

- Comment arrivez-vous à déterminer que la décision peut être prise, qu'il n'est plus nécessaire de discuter ou de récolter d'autres informations ?
- Qu'est-ce qui déclenche le processus décisionnel ?
- Comment prenez-vous en considération les caractéristiques des villes dans lesquelles vous travaillez ?

Thème 5 : Réflexion sur la décision

- Quelles ont été les principales difficultés et les principales réussites lors des décisions prises, jusqu'à présent, dans ce projet ?
- Quelles sont vos impressions par rapport à votre prise de décision ? Trouvez-vous cela ardu ? Facile ? Et pourquoi ?
- Au final, qui prend réellement la décision selon vous ?
- Avez-vous déjà reçu des formations/cours en prise de décision ?
- Avez-vous d'autres commentaires/éléments à ajouter ?
- Vérifier que tous les éléments mobilisés (même ceux auxquels je n'ai pas pensé) ont été rapportés.

Merci de votre participation.

Annexe VI

Codage initial

Thèmes/codes	Extraits sergent	Extraits préventionniste 1	Extrait préventionniste 2	Extraits capitaine	Extraits Inspecteur	Entrevue de suivi: agente aux relations communautaires	Entrevue de suivi 2: agente aux relations communautaires	Entrevue Directeur
Identification de besoins	Notre travail à nous autres, c'est justement de travailler de front dans ce problème, c'est de répondre aux besoins	Pi pour, surtout pour la personne, parce que, l'idée principale de tout ça, c'est d'aider cette personne-là.	Nous, quand on a, quand on se rencontre ici c'est qu'on se disait bon qu'est-ce qui arrive ici là. À la régie de police X, c'est quoi le problème qu'on a.	Fac on savait que le projet ainé, pas le projet ainé mais la situation des ainés est une situation qui est quand même assez préoccupante et qu'il y avait beaucoup de projets qui se faisaient dans la réalité, dans la communauté policière, pour les ainés.	Mais à leur niveau, c'est beaucoup plus financier leurs, ce qu'ils tiennent compte c'est beaucoup plus les coûts vs le projet et est-ce que le projet est porteur et est-ce qu'il va répondre à leurs inquiétudes si on veut.			De par nos dossiers aussi opérationnels, on est en mesure de voir que bon il y a des cas où ils sont victimes de fraude, ils sont ciblés, que ce soit par téléphone, internet ou en personne directement.
	À chaque année, le le le, notre équipe de prévention avec moi mm, pis euh le Monsieur X que vous avez vu, le capitaine, mon capitaine qui est mon supérieur immédiat, on se rencontre à chaque début d'année pour euh discuter de c'est quelle seront les objectifs	C'est ceux vraiment qui ont un réseau social moins développé, ceux qui sont vraiment plus isolés, qui ont moins de contacts avec les gens de l'extérieur parce qu'ils restent habituellement dans leur maison pis qu'ils ne sortent pas nécessairement pour fréquenter des gens lors d'activités pi tout ça.	Fac la, moi j'ai parlé à Karine ouais mais on a tu un problème là? Les ainés.	Effectivement, normalement, je ne suis pas certain qu'une personne de 20 ans par exemple se ferait dire quelque chose de même il réagirait sûrement beaucoup plus rapidement, mais c'est ce genre de vulnérabilité la qui fait en sorte que et le monde grandissant de personnes ainées qui fait en sorte qu'il faut mettre				Pour avoir participé à certaines, certains ateliers, avoir vu un peu ce qui se fait, avoir traité des cas, parce que quand on a des cas de maltraitance ou d'abus, on essaie d'impliquer la prévention

	principaux qu'on veut travailler.			en place le plus de projets possibles pour être en mesure de les aider pi de leur donner un coup de main.				pour essayer d'aller chercher des services tant des CISSS que de la famille
	Fac à chaque année on établit des objectifs en fonction de la réalité, on on est très contemporain.	Fac sont vraiment isolés pi ça veut pas dire que ces personnes-là n'ont pas d'enfants ou qui ne côtoient pas personne dans l'immeuble ou est ce qu'ils habitent. Ça ne veut pas dire parce qu'ils ne sortent pas qu'ils ne sont pas victime de maltraitance. Au contraire. Ils peuvent être victimes de maltraitance pi justement sont tellement isolés.	C'est ça, qu'est-ce qui dit qu'on a un problème ? On peut tu investir ailleurs ou est-ce qu'on a un problème ? Fac finalement, euh non, c'était clair que le projet se dirige vers les aînés.	Ce qu'on sait, c'est que le nombre d'ainés est grandissant puis que de plus en plus ça arrive que les gens sont, sont plus isolés pi qu'on, ils sont pas dans le système social, dans le réseau social. Ils ne font pas d'activités.				Eux faut pas oublier aussi ils sont veu veu pas les représentants de la communauté Alors eux pourraient avoir des des, des demandes pour bonifier le projet parce que bon dans leur travail, dans leur relations avec les citoyens, ils sont au courant qu'il y a telle ou telle problématique.
	Dire problématique, cette année qu'on constate c'est ça, on travaille ça.	Bin elle va peut-être dire aux livreurs d'épicerie ah j'ai pas faite une grosse commande cette semaine, j'ai pas beaucoup d'argent. Ah ouais comment ça ? Ah bin, ah mon garçon il, ça va pas bien-là, je donne beaucoup d'argent il a de la misère ces temps-ci. Ah		Et c'est évident que je travaille sur un projet puis je pose des questions, puis je rencontre le personnel pour avoir leur opinion puis etc.				Donc, techniquement, à partir du moment où la Régie lancerait un programme et qu'elle en ferait la médiatisation.

		ouais ? Lui ça va peut-être sonner des cloches à un moment donné.						n, il faut minimaleme nt qu'il réponde à tous les besoins, que les élus sont très à l'aise avec ce qu'il y a dedans.
	Ça c'est comme ça qu'on prend nos décisions. Chaque année, ça peut dépendamment de comment comment ça évolue.							Bin d'abord, normalemen t, quand tu fais un programme, c'est que tu fais des constats.
	Essayer de travailler aussi les, c'est quoi le plus grand besoin qu'on a, pis c'est cette année je pense qu'on va marquer des points avec ce projet-là.		Surtout c'est que, quand Monsieur X nous a présenté ça, on a fait ok, mais est-ce qu'on a un problème ? Tsé habituellement quand on travaille un projet de prévention ou qu'on vise des personnes ciblées bien là y as-tu une problématique qui a été soulevée en quelque part ? Pi cette problématique-là, comment on l'a analysée ?	C'est en en discutant qu'on a parlé peut-être qu'on avait déjà une idée de travailler le projet aîné.	Et vu que la population aînée commence à être de plus en plus grandissante, les maires qui sont sur le conseil d'administration de la régie nous ont fait part de leur choix de, à ce qu'on puisse peut-être leur présenter un projet qui serait porteur et qui pourrait porter sur justement l'aide aux personnes aînées.			Si tu n'as pas de constat tu ne fais pas de programme, tu n'as pas besoin d'en faire un. C'est parce que tu as des constats, tu as des cas vécus. Tu as vu les problématiques étaient où tu as vu les embuches, elles sont où.

Annexe VII

Codage final

Thèmes généraux	Thèmes initiaux	Extraits Sergent	Extraits Agente 1	Extraits Agente 2	Extraits Capitaine	Extraits Inspecteur	Extraits suivi 1 : Agente 1	Extraits suivi 2 : Agente 1	Directeur
Besoins de la population	Police communautaire	On siège aussi sur la table, la table des aînés Katéri qui est la table, c'est une table de concertation qui inclut un porte-parole pour les aînés, un responsable, un coordonnateur du CLSC Katéri, la police, tout ça.	Parce que quand qu'on fait par exemple de kiosques, on organise des kiosques avec des organismes communautaires, on participe à des événements, c'est souvent les mêmes personnes qu'on voit.	Donc, ce projet-là c'est vraiment de voir la vraiment comment l'aîné va, va agir tsé comment l'aîné pourrait se sentir, comment qu'il va utiliser les services pour cibler justement ces services-là pour les amener à, pour nous amener à eux là vraiment.	Effectivement, normalement, je ne suis pas certain qu'une personne de 20 ans par exemple se ferait dire quelque chose de même il réagirait sûrement beaucoup plus rapidement, mais c'est ce genre de vulnérabilité la qui fait en sorte que et le monde grandissant de personnes aînées qui fait en sorte qu'il faut mettre en place le plus de projets possibles pour être en mesure de les aider pi de leur donner un coup de main.	C'est clair que si j'étais dans un secteur où 75% de la population c'est des jeunes familles, bin je serais en train de mettre des énergies à la mauvaise place. Il faudrait plus que je regarde pour des projets qui sont plus porteurs vers des familles, vers des enfants, vers des jeunes.			Souvent c'est à partir de cas vécus, soit de nous, soit des partenaires, qu'on va déceler la problématique et les outils, les moyens que les gens peuvent nous aider pour être capable de les rejoindre.
		Pis on s'est penchés sur de quels moyens on pourrait rejoindre les personnes qui sont isolées pi qu'on rejoigne, qu'on a de la difficulté à rejoindre avec les activités et avec les programmes qu'on a la actuellement.	Je fais partie aussi de la table des aînés katéri. C'est un comité, nous les policiers on fait souvent partie de comités. Ça c'est un comité qui traite vraiment de maltraitance envers les aînés. Il y a plusieurs organismes qui est membre de ce comité-là, donc le CLSC, moi un avocat d'un clinique juridique, un centre de bénévolat	Pi tsé elle a un réseau au niveau des aînés, elle travaille juste les aînés pratiquement (...) Donc, elle a beaucoup de contacts.	Bin on, on pense que d'aller faire la rencontre de ces gens-là un coup qu'ils vont avoir été, été comment je dirais ça, pas déterminés mais qu'on aurait trouvé une personne qui n'est pas dans le réseau, qui n'est pas dans le système puis qui semble isolé. Le fait d'aller rencontrer cette personne-là, un policier de notre section communautaire,	Si c'est une population qui est plutôt locale, c'est bon. Mais si c'est une polyvalente qui est très régionale et que la majorité des étudiants proviennent des villes avoisinantes, pi que ce n'est pas des villes de notre territoire, faut que je tienne compte de ça, donc il faut que je fasse attention quand on fait qui est un projet qui est dans le fond, moi je veux faire un projet de			Là est arrivé la mode de police communautaire. Ça voulait dire quoi ? Ça voulait juste dire finalement, se rapprocher des citoyens, être à l'affût de ses besoins pi d'y répondre le mieux possible.

					accompagné d'une, d'une travailleuse sociale du CISSS, bin on pense que ça serait plus facilitant que d'y aller seulement la police.	police qui ca aller couvrir les jeunes, les jeunes de St-Rémi, de Chateauguay, de Mercier qui sont des villes qui sont à l'extérieur de notre territoire.			
Identification des besoins	Notre travail à nous autre c'est justement de travailler de front dans ce problème, c'est de répondre aux besoins	Pi pour, surtout pour la personne, parce que, l'idée principale de tout ça, c'est d'aider cette personne-là.	Nous, quand on a, quand on se rencontre ici c'est qu'on se disait bon qu'est-ce qui arrive ici là. À la régie de police X, c'est quoi le problème qu'on a.	Fac on savait que le projet ainé, pas le projet ainé mais la situation des ainés est une situation qui est quand même assez préoccupante et qu'il y avait beaucoup de projet qui se faisaient dans la réalité, dans la communauté policière, pour les ainés.					De par nos dossiers aussi opérationnels, on est en mesure de voir que bon il y a des cas où ils sont victimes de fraude, ils sont ciblés, que ce soit par téléphone, internet ou en personne directement.
	Essayer de travailler aussi les, c'est quoi le plus grand besoin qu'on a, pis c'est cette année je pense qu'on va marquer des points avec ce projet-là.		Surtout c'est que, quand Monsieur X nous a présenté ça, on a fait ok, mais est-ce qu'on a un problème ? Tsé habituellement quand on travaille un projet de prévention ou qu'on vise des personnes ciblées bin-là, y as-tu une problématique qui a été soulevée en quelque part ? Pi cette problématique-là, comment on l'a analysée ?	C'est en en discutant qu'on a parlé peut-être qu'on avait déjà une idée de travailler le projet ainé.	Et vu que la population ainée commence à être de plus en plus grandissante, les maires qui sont sur le conseil d'administration de la régie nous ont fait part de leur choix de, à ce qu'on puisse peut-être leur présenter un projet qui serait porteur et qui pourrait porter sur justement l'aide aux personnes ainées.				Si tu n'as pas de constat tu ne fais pas de programme, tu n'as pas besoin d'en faire un. C'est parce que tu as des constats, tu as des cas vécus. Tu as vu les problématiques étaient ou tu as vu les embauches, elles sont où.

Légende de la cartographie :

 : processus

 : sous-processus

 : données

 : temps

 : décisions

 : critères

 : constat

 : information supplémentaire (hors processus)

 : autres