



Université du Québec
à Rimouski

LES DÉFIS DE GESTION POSÉS PAR LA CRISE SANITAIRE DE LA COVID-19 :

**L'expérience d'un nouvel employé affecté au service de recrutement et de
dotation dans le réseau de la santé du Québec**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **PIERRE-ALEXANDRE BARIL**

Mars 2023

Composition du jury :

Marie-Noëlle Albert, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Nadia Lazzari Dodeler, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Samwill Bio, coordonnateur de projet en acquisition de talents, TalentWorld

Dépôt initial le 22 février 2023

Dépôt final le 19 mars 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À toi qui avais tout pour devenir
et dont le souvenir me motive à toujours
aller un peu plus haut, un peu plus loin.

REMERCIEMENTS

Je tiens premièrement à remercier ma directrice de recherche qui, depuis mon premier cours avec elle, n'a cessé de croire en moi et en mon potentiel.

Merci à tous mes enseignants et professeurs, qui depuis mon enfance, m'ont donné les outils pour me rendre où je suis, mais surtout pour ce qui m'attend dans le futur.

Merci à ma famille, qui, à leur façon, m'ont permis de devenir qui je suis.

Je remercie également mon ami Samuel et mon amie Maurane qui ont rédigé leur mémoire au même moment que moi, ce qui fut très précieux dans nos réflexions, mais aussi dans la compréhension des enjeux de ce travail ardu et surtout, dans le besoin de profiter de nos loisirs ensemble, entre deux sessions de travail.

J'en profite également pour remercier tous ceux et celles qui ont su, au fil des années, m'apporter leur soutien et leurs encouragements, de près ou de loin.

AVANT-PROPOS

Dans une perspective d'acquisition de savoirs et d'amélioration continue, ce travail de recherche se veut une pierre angulaire dans les fondations de mon parcours académique, mais également professionnel, considérant que mon employeur et service d'emploi sont des constituantes de mon sujet de recherche. Les renseignements mis en lumière par ce travail seront certainement utiles dans le cadre de mon emploi actuel, mais considérant mes ambitions d'avancement dans ce domaine, je crois qu'elles me permettront également de devenir un meilleur gestionnaire quand j'accéderai à ce type d'emploi.

Bien que le futur me soit inconnu, mes ambitions me portent également à considérer, éventuellement, la profession d'enseignant, car je crois que transmettre les savoirs et souhaiter en apprendre plus vont de pair. Avec toutes ces possibilités, apprenons-en davantage sur mon sujet avec la présentation de ce travail de recherche.

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour but de mettre en lumière et d'analyser l'expérience d'un nouvel employé du service de recrutement et de dotation dans un établissement du réseau de la santé au Québec, Canada. Le tout prend place dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, qui a eu une grande incidence sur le recrutement des ressources destinées à porter main-forte durant cette situation de crise.

Nous étudierons alors plusieurs thématiques telles que la gestion des priorités et l'organisation du travail, mais aussi des théories sur les besoins de l'humain, en tenant compte du contexte particulier de la pandémie.

En utilisant une méthodologie d'autopraxéographie issue du constructivisme pragmatique, nous tenterons de cerner les bonnes pratiques, mais aussi les lacunes, afin d'établir les bases qui pourraient mener à une meilleure planification du recrutement dans une situation d'urgence similaire.

Nous concluons cet ouvrage avec nos résultats qui démontrent, entre autres, l'importance de la communication en temps de crise, ainsi que la nécessité d'y prévoir l'organisation du travail, tout en s'assurant d'une mise en application progressive.

Mots clés : changement, communication, créativité, crise, implication, pandémie, reconnaissance, recrutement, réseau de la santé, urgence.

ABSTRACT

This research aims to highlight and analyze the experience of a new employee of the recruitment and staffing department, in an establishment of the health network in Quebec, Canada. All of this took place during the COVID-19 pandemic period and affecting the recruitment of resources intended to help out during this crisis situation.

We will then study several themes such as the management of priorities, and the organization of work, but also theories on human needs, considering the particular context of the pandemic.

Using an autopraxeography methodology derived from pragmatic constructivism, we will try to identify good practices, but also gaps in order to establish the bases that could lead to better recruitment planning, in a similar emergency situation.

We will conclude this work with our results which demonstrate, among other things, the importance of communication during crisis, as well as the need to plan the organization of work, while ensuring a gradual implementation.

Keywords: Change, communication, creativity, crisis, emergency, health network, involvement, pandemic, recognition, recruitment.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
AVANT-PROPOS.....	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
LISTE DES FIGURES.....	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE.....	2
1.1 LE RÉSEAU DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC : UNE MACHINE À L'ÉNERGIE HUMAINE.....	2
1.1.1 Les CISSS, CIUSSS et autres organisations de la santé au Québec.....	2
1.2 URGENCE ET CRISE : UN SYMPTÔME DE LA COVID-19?.....	3
1.2.1 Différencier urgent et important.....	5
1.2.2 Perte de temps : les pertes à éviter.....	7
1.2.3 L'organisation du travail et la gestion des priorités dans l'urgence.....	9
1.2.4 Les besoins de communication en temps de crise.....	12
1.2.5 Le stress au travail.....	15
1.3 L'APPROCHE MODERNE DU TRAVAIL.....	21
1.3.1 Le télétravail.....	22
1.3.2 L'informatisation du travail.....	27
1.4 LA GESTION ET LE SUPPORT DES ÉQUIPES EN TEMPS DE CRISE/URGENCE.....	29
1.4.1 Les besoins de l'humain.....	30
1.4.2 La reconnaissance au travail.....	33
1.5 FAIRE FACE À L'INCONNU.....	38
1.5.1 S'adapter dans un monde de changement.....	39
1.5.2 L'implantation du changement en temps de crise.....	43

1.5.3 Les conséquences de l'inaction et l'importance du courage managérial.....	50
CHAPITRE 2 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	52
2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	52
2.1.1 Les fondements de la recherche.....	52
2.2 MÉTHODOLOGIE : L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE	55
2.3 ÉTHIQUE DE RECHERCHE	56
CHAPITRE 3 RÉSULTATS ET DISCUSSION	57
3.1 MON TÉMOIGNAGE	57
3.2 RÉSULTATS ET DISCUSSION	72
3.2.1 Différencier urgent et important	72
3.2.2 Pertes de temps	74
3.2.3 L'organisation du travail et la gestion des priorités dans l'urgence	75
3.2.4 Le stress au travail	77
3.2.5 Le télétravail et l'informatisation du travail	80
3.2.6 Les besoins de l'humain.....	83
3.2.7 La reconnaissance au travail	85
3.2.8 S'adapter dans un monde de changement et l'implantation du changement en temps de crise.....	87
3.2.9 La résistance au changement	89
3.2.10 Les conséquences de l'inaction et l'importance du courage managérial.....	90
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	93
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Matrice de la gestion du temps	6
Tableau 2 : Pourcentage moyen de l'effectif censé travailler sur place ou en télétravail au cours des trois prochains mois, quatrième trimestre de 2021	23
Tableau 3 : Pourcentage moyen de l'effectif censé travailler sur place ou en télétravail au cours des trois prochains mois, quatrième trimestre de 2021	24
Tableau 4 : Synthèse des avantages et inconvénients du télétravail	26
Tableau 5 : Types de changement selon leur envergure et leur fonction	40
Tableau 6 : Liens entre les caractéristiques du changement, la quantité d'information et l'intensité des contacts directs	45
Tableau 7 : Responsabilité des cadres de divers niveaux hiérarchiques : Fréquences en nature des informations à transmettre selon les catégories de personnel visé	46

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le cycle du risque	12
Figure 2 : Les quatre catégories de facteurs de stress en milieu de travail.....	17
Figure 3 : L'intensité du stress et le rendement individuel.....	20
Figure 4 : Le stress au travail : les rapports entre les exigences de travail et la latitude décisionnelle.....	21
Figure 5 : Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelles selon la théorie bifactorielle de Herzberg	32
Figure 6 : Les quatre grandes formes de reconnaissance au travail	36
Figure 7 : Les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail.....	37
Figure 8 : Les différentes phases du changement.....	42
Figure 9 : Processus de production du changement dans les organisations	47
Figure 10 : Les cheminements possibles du changement.....	48
Figure 11 : Les différentes façades de la résistance au changement	49

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AGP	Agent de la gestion du personnel
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
DRF	Direction des ressources financières
DRHCAJ	Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques
ENA	Environnement numérique d'apprentissage
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PECP	Positionnement épistémologique constructiviste pragmatique
PME	Petite ou moyenne entreprise
TIC	Technologies de l'information et des communications

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Comme tous les grands événements de l'histoire, la crise occasionnée par la propagation mondiale du coronavirus a marqué pour toujours le monde moderne en mettant de l'avant les dangers d'une situation pandémique mondiale. Durant ces temps de crises, la science a été grandement sollicitée pour comprendre et combattre cet adversaire biologique. Bien que les chercheurs et professionnels de la santé aient été mis de l'avant-plan, c'est l'ensemble de la population qui a dû déployer des efforts pour aider à contenir ce virus aux effets diversifiés, allant de l'absence de symptômes à la mort.

Dans la province du Québec, au Canada, le réseau public de santé et de services sociaux a été au front de la lutte. Dès l'annonce de la situation pandémique mondiale, ce réseau et ses dirigeants ont travaillé d'arrache-pied à conserver la santé de tous, et ce, pour tous leurs secteurs d'activité.

Bien que les travailleurs de première ligne (médecins, infirmières, etc.) aient été forcés au combat, ces parties ont été soutenues administrativement sur maints aspects, y compris le recrutement : plusieurs domaines du réseau clinique ont été aux prises avec une « pénurie de main-d'œuvre ». Les médias ont grandement observé et mis en lumière les besoins des services de soin de première ligne, mais qu'en était-il des services administratifs, essentiels à ce milieu, c'est-à-dire quelles sont les perceptions concernant l'expérience des employés des services administratifs dans le secteur de la santé et des services sociaux durant la COVID-19?

Après avoir présenté la revue de la littérature en lien avec notre question de recherche, nous présenterons la méthodologie retenue pour y répondre ainsi que les résultats, en l'occurrence le témoignage de l'auteur de ce travail, et pour finir, nous discuterons nos résultats avec les auteurs de la littérature, pour chacune des thématiques présentées.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 LE RÉSEAU DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC : UNE MACHINE À L'ÉNERGIE HUMAINE

Au Québec, comme partout au Canada, la santé relève du domaine public. Une responsabilité partagée entre le gouvernement fédéral et les instances de pouvoir provincial (Canada, 2016) permet une couverture complète des différents besoins en santé et services sociaux. Ces institutions de la santé sont grandement financées par les impôts des particuliers et par diverses contributions gouvernementales.

Il est cependant important de noter qu'au Québec, la santé est l'un des sujets les plus prisés par les médias et les politiciens puisque la majorité des finances publiques sont utilisées dans ces secteurs, ce qui rend le réseau propice aux critiques et aux réformes pour corriger les problématiques à la saveur du jour. Encore aujourd'hui, les élus québécois ont un énorme pouvoir sur le réseau de la santé et sont souvent très enclins à défaire ce qui a été fait auparavant pour tout refaire à neuf, ce qui entraîne des changements constants pour les employés et gestionnaires de ces établissements, qui, eux, vivent la réalité du terrain sans nécessairement être consultés dans le processus décisionnel.

1.1.1 Les CISSS, CIUSSS et autres organisations de la santé au Québec

Le 1^{er} avril 2015, au Québec, est entrée en vigueur la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. Cet exercice avait comme but premier de restructurer le réseau de la santé de la province. Nous avons alors vu apparaître 13 centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et 9 centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS). La grande différence entre CISSS et CIUSSS est que les CIUSSS « *sont dans une région*

sociosanitaire où est située une université offrant un programme complet d'études prédoctorales en médecine ou qui exploite un centre désigné institut universitaire dans le domaine social » (MSSS, 2019, p.2). Par la combinaison des différents établissements tels que les centres hospitaliers (CH), les centres locaux de services communautaires (CLSC), les centres hospitaliers de soins longue durée (CHSLD), ce sont 182 établissements distincts qui ont été amalgamés en 34 établissements centralisés régionaux.

Les CISSS et CIUSSS ont tous une composition similaire, mais pas identique. Bien qu'une structure de base ait été imposée par la fusion des institutions, comme la présence de diverses directions cliniques et administratives, les nouveaux établissements n'ont pas tous séparé la responsabilité de leurs secteurs entre les différentes directions de la même manière. En effet, dans certains établissements, par exemple, la cancérologie pourrait être sous la direction des services professionnels, alors qu'elle pourrait être sous la direction des programmes de santé physique et de la cancérologie dans d'autres établissements. Généralement, les directions administratives sont plus similaires. : on parle alors de la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ) ou encore de la Direction des ressources financières (DRF).

Dans le cas qui nous intéresse, la situation présentée au chapitre 3 se produit dans un CISSS, à la DRHCAJ, dans le service de recrutement et de dotation, soit le service responsable du recrutement du personnel (à l'extérieur et intérieur de l'établissement) ainsi que des mouvements internes et de la dotation du personnel.

1.2 URGENCE ET CRISE : UN SYMPTÔME DE LA COVID-19?

Au Québec, comme partout dans le monde, les années 2020 jusqu'à ce jour ont été marquées par la pandémie de la COVID-19. Ces temps incertains ont submergé les médias du globe avec des termes généralement réservés aux événements comparables aux grandes catastrophes naturelles tels que les éruptions volcaniques, les tremblements de terre et les

tsunamis. De tous ces termes, l'urgence et la crise sont favoris. Cependant, il est nécessaire de bien différencier les deux afin de construire les savoirs structurels de cette recherche.

Selon le Canada (2011, p. 2), l'urgence est une « *Situation présente ou imminente requérant des actions rapides et coordonnées touchant des personnes ou des biens, pour protéger la santé, la sécurité et le bien-être des personnes ou limiter les dommages aux biens ou à l'environnement* ».

Selon Maisonneuve et coll. (2001, p. 3), la crise est « *un événement fortuit menaçant directement la vie. Plus la crise aurait d'impact sur la vie, pour la mettre en danger ou la détruire, plus la crise serait grave* ».

Suivant cette logique, la situation pandémique de la COVID-19 dans sa globalité représente une crise mondiale qui entraîne diverses situations d'urgence ou des situations où l'urgence d'agir est nécessaire. Des maintes situations nécessitant l'urgence d'agir, la plus notable a été certainement l'urgence sanitaire.

En nous référant à Québec (2021, p. 26), « *[l]e gouvernement peut déclarer l'état d'urgence sanitaire [...] lorsqu'une menace grave à la santé de la population, réelle ou imminente, exige l'application immédiate de certaines mesures [...] pour protéger la santé de la population* ».

Considérant le risque réel que la propagation du virus de la COVID-19 représente pour la population, les instances gouvernementales se sont entendues pour mettre en place diverses actions à court et à moyen terme pour atténuer la transmission et les problèmes de santé entraînés par cette dernière. De ces actions, plusieurs ont servi à préparer le réseau de la santé pour affronter la pression possible de cette nouvelle crise.

1.2.1 Différencier urgent et important

Dans le domaine de la santé, comme dans bien des milieux de services publics, la quantité de tâches à effectuer et le temps imparti pour ce faire sont souvent en opposition. En santé, la culture de l'urgence est grandement présente, que ce soit pour intervenir dans une situation de vie ou de mort avec un patient ou bien pour prendre des décisions qui auront une grande incidence sur ce dernier. Considérant qu'il s'agit, au Québec, d'un domaine public, une pression sociale et politique accompagne souvent les tâches ou les actions à accomplir. Cependant, dans un milieu où le travail ne manque pas, il est important de savoir prioriser. Selon Covey (2013, p.133), nos activités peuvent se séparer en quatre catégories sous forme de cadrans (tableau 1). Cette matrice porte plusieurs noms : *Matrice d'Eisenhower*, *Eisenhower Box*, *Eisenhower decision matrix*; mais nous y référerons en tant que matrice de la gestion du temps (*time management matrix*), tel que présenté par l'auteur.

En répartissant les tâches dans quatre catégories, il est possible pour l'utilisateur d'établir une liste de priorités. Pour ce faire, il faudra distinguer ce qui est urgent et ce qui est important.

L'urgent concerne le facteur temps. Le besoin est immédiat et certains facteurs rendent généralement ce besoin difficile à ignorer ou à éviter. Un exemple simple peut être la sonnerie d'un téléphone; il est alors urgent de répondre, car il y a risque de manquer l'appel. Nous n'avons cependant aucune idée de l'importance de l'appel; est-ce notre collègue qui nous appelle pour nous dire bonjour ou bien l'appel de notre mère ayant fait une chute et nécessitant une aide immédiate? C'est pourquoi l'autre aspect à considérer est l'importance de ce qui est à accomplir. En incluant les opposés (non urgents et non importants, nous sommes alors en mesure de créer la matrice de gestion du temps.

Selon la matrice, la priorisation se fait en fonction de la position des cadrans, 1 étant à prioriser, jusqu'à 4 qui est alors moins important. L'utilisateur peut alors utiliser cet outil pour lister ses tâches en ordre d'importance et ainsi prioriser :

1. important et urgent;
2. important et non urgent;
3. non important et urgent;
4. non important et non urgent.

	URGENT	NON URGENT
IMPORTANT	1 <u>Activités:</u> Crise, problème pressant, projets avec date butoir imminente.	2 <u>Activités:</u> Prévention, reliée à des relations , reconnaître les nouvelles opportunités, planification, etc.
NON IMPORTANT	3 <u>Activités:</u> Interruption, certains appels, certaines correspondances, certaines rencontres, activités populaires, etc.	4 <u>Activités:</u> Pertes de temps, activités triviales, activités plaisantes, etc.

Tableau 1 : Matrice de la gestion du temps
(traduit de Covey, 2013, p.133)

Bien que plusieurs modèles d'outils de gestion du temps et des priorités sont utilisés, nous nous sommes arrêtés sur ce dernier, puisqu'il est présenté dans la formation *Gestion du temps, des activités et des priorités*, disponible sur la plateforme provinciale *environnement*

numérique d'apprentissage (ENA), qui est un outil de formation et de développement des compétences en ligne utilisé dans le réseau de la santé au Québec (fcp.rtss.qc.ca).

Maintenant outillés pour la gestion du temps, nous devons alors nous attarder sur les autres facteurs dont il faut tenir compte dans la gestion du temps et des priorités.

1.2.2 Perte de temps : les pertes à éviter

Malgré toutes nos bonnes volontés et l'organisation de notre temps, des imprévus peuvent survenir. Il est toutefois possible d'inclure du temps pour ces imprévus dans l'organisation du temps, ce qui permet de bien les gérer, sans compromettre notre planification. Cependant personne n'est à l'abri des pertes de temps; de l'anglais *time wasters*. Selon Collins (2022), les pertes de temps sont des actions qui ne sont pas nécessaires et ne produisent pas réellement d'apport à la personne. Plusieurs auteurs donnent des catégories d'actions qui représentent des pertes de temps, mais Indeed (2021¹) nous présente neuf pertes de temps à éviter au travail dans sa section sur les conseils d'emploi. L'apport de cette plateforme est ici intéressant considérant la grande présence qu'elle a dans le milieu de l'emploi (site de recherche d'emploi). Voici les neuf pertes de temps en question ainsi que quelques exemples présentés entre parenthèses.

1. Les médias sociaux (dérouler les pages pour « passer le temps »).
2. Les interruptions (les constantes notifications de nouveaux courriels reçus).
3. Faire plusieurs choses au même moment ou *multitasking* (répondre à des courriels pendant une rencontre virtuelle).

¹ Consulté le 2022-07-06 : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/time-wasters-and-how-to-avoid-them>

4. Travailler sans plan (faire les tâches selon ce qui nous intéresse et ce dont nous nous souvenons à ce moment).
5. Prendre les tâches de nos collègues (devoir tout revoir le dossier pour comprendre le contexte avec le risque que le dossier soit incomplet ou partiellement documenté).
6. La désorganisation (environnement de travail en fouillis).
7. La procrastination (remettre à plus tard ce qui pourrait ou devrait être fait maintenant).
8. Les rencontres inutiles (organiser une rencontre pour des renseignements qui auraient pu être transmis par courriel ou par un autre moyen de communication).
9. Les problèmes d'équipement (problèmes techniques avec les plateformes de rencontre virtuelles ou les périphériques électroniques associés, tels que les caméras et les micros).

Selon Darden (2015, p.1-2), il y a trois grandes catégories de pertes de temps :

1. Toute autre préoccupation que le travail qui se trouve devant nous et qui nuit à notre productivité. Par exemple, nous sommes préoccupés à penser à un voyage à venir, plutôt que de terminer le rapport que nous avons à rédiger. On peut aussi inclure ici les appels ou toutes autres formes de notifications qui brisent la concentration et qui attirent notre attention ailleurs.
2. Les mauvais choix de moyens de communication. Par exemple, nous appelons une collègue pour lui donner le montant de la facture d'un achat, quand cela n'est pas une demande pressante. Un courriel aurait ici été beaucoup plus approprié. On peut aussi inclure ici la planification entourant les communications. Par exemple, si nous prévoyons une rencontre sans prévoir une structure ou ce dont nous souhaitons discuter; il est alors difficile pour les participants de s'y préparer, mais également de conserver le cap de la rencontre lors de son déroulement.

3. Les distractions hors du travail. Ceci peut inclure les discussions sur la vie personnelle, les potins ou encore la consultation des médias sociaux durant le temps de travail, ce qui brise le rythme de travail, mais transporte également la concentration ailleurs.

En tenant compte de ces composantes, mais aussi en les utilisant en synergie avec la matrice de gestion du temps (Covey, 2013), il nous est alors possible de mieux organiser le travail et d'épurer ces pertes de temps, ce qui permet de maximiser l'efficacité et l'efficacé des actions entreprises dans l'exécution du travail. Mais que faire quand nous sommes confrontés à une situation d'urgence?

1.2.3 L'organisation du travail et la gestion des priorités dans l'urgence

La compréhension des concepts et la mise en application des outils reliés aux thématiques précédentes nous permettent de définir les priorités et d'éviter les pertes de temps, cependant malgré une compréhension de la distinction entre important et urgent, le contexte global du travail peut lui aussi apporter une pression qui remet en question l'organisation de notre travail et de nos priorités. Prenons par exemple la guerre. Ce contexte bien particulier comporte des pressions humaines, politiques et économiques qui peuvent influencer la perception du travailleur et de ses supérieurs, ce qui entraîne une réorientation des priorités en fonction de cette situation hors du commun, mais aussi de l'importance et de la portée des efforts qui contribuent à l'effort commun.

Bien que la matrice de gestion du temps (Covey, 2013) soit un outil découlant des stratégies utilisées par l'ancien président américain Dwight D. Eisenhower (matrice d'Eisenhower), notre histoire est parsemée de situations importantes et urgentes qui devaient alors être priorisées.

Selon Lagadec (2020), l'inaction ou l'action tardive peuvent parfois être expliquées par un manque de préparation. Généralement, les dirigeants de pays ou d'entreprises se préparent à divers scénarios, mais souvent, ces derniers ne sont pas les pires possibilités. Par exemple,

un plan pourrait être mis sur pied dans l'éventualité d'un tremblement de terre et un autre plan adjacent pourrait être créé dans l'éventualité d'une inondation, mais souvent ces plans ne prévoient pas que ces deux incidents se produisent au même moment (exemple : tremblement de terre qui entraîne un tsunami qui lui entraîne l'inondation). C'est ce manque de perspective ou parfois une pensée utopique rassurante qui peut être coupable de ce manque de préparation. Comme il l'a précisé dans son article sur la catastrophe de l'ouragan Katrina sur le sud des États-Unis en 2005, « *[l]a perspective d'un scénario qui mettrait en échec les protocoles est en elle-même insoutenable* » (Lagadec, 2020, p. 9). Cette citation explique bien la situation parfois rencontrée. Dans une perspective politique où les élus souhaitent conserver une image rassurante aux yeux de la population (apparence de contrôle), une réalité difficile à accepter peut alors être présentée sous un angle différent pour tenter d'amenuiser l'impact, ce qui est parfois une déformation de la réalité, ressemblant une forme de propagande (ex. : utilisation de termes diminutifs qui font paraître une tragédie pour un grave incident).

Pour ce qui est de la gestion des priorités et de la mise en action, certains se laissent prendre dans les mécanismes habituels « hors crise ». Ces mécanismes ne tiennent alors pas compte de la réalité de la crise et peuvent mener à des biais décisionnels; ils peuvent même pousser certaines personnes à nuire aux actions divergentes de la norme, alors que ces actions doivent être mises en place en raison du caractère inhabituel de la situation de crise. C'est pourquoi certaines personnes vont se servir de connaissances approfondies sur les mécanismes en place pour trouver des solutions afin de contourner les étapes ou protocoles qui ne prennent pas en considération le contexte de la crise en cours.

L'adaptation au changement peut aussi passer par l'ingéniosité et la créativité. Des cellules de gestion de crise sont parfois constituées, en y rassemblant des artistes ou des personnes habilitées à penser en dehors du cadre « normal » des choses. Cette **force de réflexion rapide** travaille sur quatre questions clés (Lagadec, 2020, p.12) :

1. Quelle est l'essence du problème?

2. Quels sont les pièges majeurs à éviter?
3. Quels sont les acteurs concernés?
4. Quelqu'un a-t-il une idée pour remettre en route une dynamique d'intelligence et de sens?

Cette façon de faire met alors la problématique de l'avant, mais requière une microanalyse, ce qui donne une perspective à l'équipe. À la suite de l'utilisation de cette approche dans le contexte d'une hypothèse de pandémie grippale, un gestionnaire avait mentionné qu'il ne procéderait plus sans cette façon de faire (utilisation de la force de réflexion rapide).

Selon Aznavorian (2020, p.536), un autre outil pourrait être utilisé dans les établissements de santé en situation de crise, sous la forme de quatre points :

- l'analyse rapide des ressources présentement disponibles;
- l'optimisation du personnel déjà présent;
- la considération opérationnelle dans le déploiement du personnel;
- la mobilisation des partenaires possédant des ressources humaines supplémentaires.

Ce qui est cependant très important après la crise, c'est d'en tirer des leçons. En effet, les plans de contingence sont généralement développés à la suite de crises pour prévenir une prochaine occurrence, ou à la suite du signalement de signes avant-coureurs de la situation à des autorités réceptives. Brunet et al. (2020, p.14) présentent le cycle du risque (figure 1) où l'on peut observer les différentes étapes à suivre avant et après la situation de la crise, dans un principe cyclique où le risque d'occurrence revient. Nous pourrions ensuite traiter l'aspect du stress au travail, considérant que les situations de crises peuvent aussi être des vecteurs de stress.

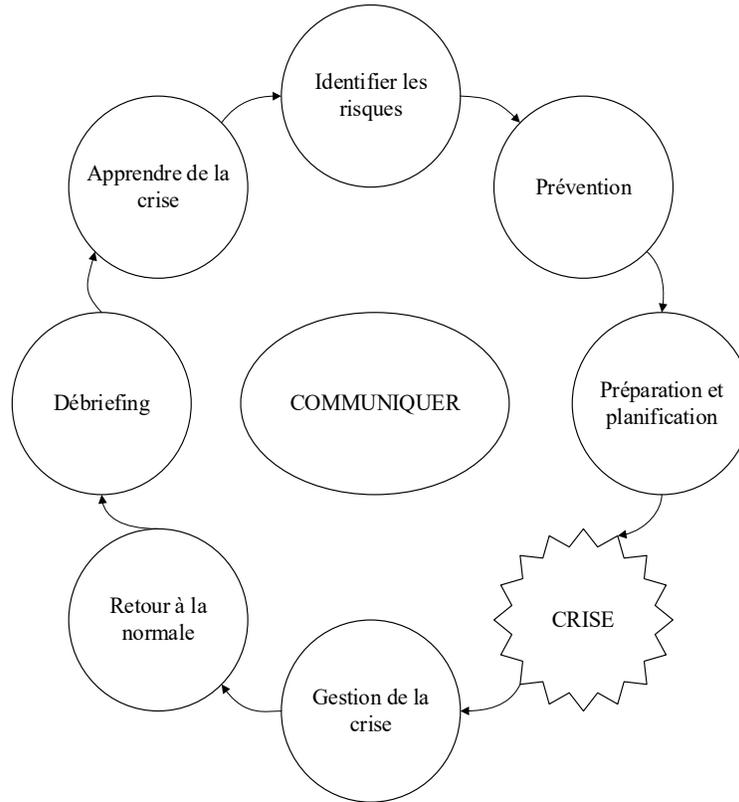


Figure 1 : Le cycle du risque
(Brunet et al., 2020, p.14)

1.2.4 Les besoins de communication en temps de crise

L'ouvrage *Communications en temps de crise*, permet de mettre en lumière l'importance des besoins, spécifiquement en communication en temps de crise. Cet ouvrage prend sa source auprès de plusieurs conférenciers qui ont pris part au colloque organisé par la Faculté de communication de l'Université du Québec à Montréal, à la suite de la crise du verglas qui a marqué le Québec en janvier 1998. Les conférences, données les 28 et 29 janvier 1999, ont permis de mettre en commun le savoir de plusieurs contributeurs clés de cette situation de crise, afin de rassembler leurs savoirs, dans une optique de réflexion face à cette crise historique, mais aussi afin de permettre une meilleure préparation dans le cas d'une

occurrence similaire. Les renseignements présentés dans ce point, bien que par des contributeurs différents, sont tous issus de cet ouvrage (Maisonneuve et al., 2001).

Maisonneuve et al. (2001, p.3) lance la conversation en indiquant que « *la communication joue un rôle complexe en temps de crise; il s'agit d'une fonction vitale, souvent improvisée, qui relève des responsabilités spécifiques à chaque groupe d'acteurs en présence [...] la communication donne sens aux événements vécus, permettant la compréhension de la situation. Enfin, la communication contribue directement à la prévention des crises ou à leur résolution* ».

Dans plusieurs situations où la crise fait rage, il est important de revenir aux fondements de certains principes, tel celui de la communication. Cependant, certaines habitudes prises doivent être évitées pour prévenir l'inefficacité des actions. Par exemple, « *il faut avoir le courage de poser des questions, surtout si on n'a pas les réponses, et encore plus s'il s'agit de questions taboues, parce que les crises de demain, c'est souvent le refus des questions d'aujourd'hui* » (Lagadec, 2001, tiré de Maisonneuve et al., 2001, p.7). Il est important de permettre aux acteurs impliqués de prendre part aux conversations et de contribuer par leurs opinions, car bien qu'il serait inefficace pour des parties prenantes de ne pas participer si elles sont présentes, leur manque de transparence pourrait entraîner un effet de propagande si elles ajustent la réalité pour soutenir les ambitions ou objectifs de particuliers plutôt que ceux du collectif.

Maisonneuve et al. (2001, p.7) disent : « *on ne voit pas les débuts d'une crise, croyant qu'il s'agit d'une simple exception à la règle [...] On étouffe la culture du risque par la culture rassurante de la normalité à tout prix* ». Il peut également être difficile pour les organisations, surtout publiques, de ne pas souhaiter être complètement transparentes, car « *les faiblesses structurelles des organisations, mises à nu par les crises, sont toujours très prisées par les médias, témoignant ainsi des tensions exacerbées que les crises amplifient entre les divers acteurs sociaux* » (p.8). Les craintes envers les médias sont effectivement un enjeu très présent au Québec, considérant qu'il est connu que certains médias sont beaucoup plus objectifs que d'autres, et que malheureusement, la population a une forte tendance à

accepter les dires des médias, sans nécessairement prendre toutes les données en considération, y compris la source, car les médias sont très habiles à utiliser des renseignements partiels pour conjecturer afin d'être le premier, mais cela est parfois reçu comme des faits par la population : « *submergé d'information souvent contradictoire, l'individu réclamerait une interprétation logique à ce flot de messages qui engendre plus de confusion que de clarté* » (p.10). C'est pour l'ensemble de ces raisons que Maisonneuve et al. (2001, p.11) rappellent que « *le pouvoir sournois de la propagande en temps de crise résiderait donc dans le fait que le public réclame, que les relationnistes la conçoivent et que les médias la diffusent, procurant ainsi à l'individu la sécurité d'un contrôle très relatif sur les éléments de la crise* ». Dans un même ordre d'idées, c'est là pourquoi « *en dotant d'une dimension symbolique les informations concernant une situation de crise, les organisations le font en fonction de leurs propres intérêts et, dans le cas des organismes publics, selon les orientations sociopolitiques du gouvernement qu'ils représentent* » (p.13).

Toujours dans cet ouvrage collaboratif, nous pouvons trouver les recommandations d'André Caillé tiré de Maisonneuve et al. (2001, p. 32-36) alors président-directeur général d'Hydro-Québec. M. Cillé offre de précieux renseignements du point de vue de la gestion, qu'il présente selon 7 grandes règles :

1. disposer d'un plan de mesures d'urgence (préparation);
2. ne pas changer la structure organisationnelle (stabilité);
3. se fixer des objectifs à très court terme (*quick win*);
4. toujours disposer d'autres stratégies (plan B, C, etc.);
5. présenter les faits rapidement et directement (communication);
6. cerner rapidement qui peut nous aider (*alliés*);
7. demeurer en contact avec les personnes touchées (ne pas laisser le public dans l'incertitude).

En tenant compte de ces diverses recommandations, il est plus facile pour les gestionnaires d'aujourd'hui de se préparer à la crise de demain et surtout à l'inconnu.

1.2.5 Le stress au travail

Dans la crise ou dans le quotidien, le stress et la pression peuvent se faire ressentir dans diverses situations, mais aussi de diverses façons, selon la personne. Tous ont leurs facteurs de stress et tous l'expérimentent différemment. Considérant cette grande diversité, la recherche reselle de matériel sur le stress. Voici, pour commencer, quelques définitions du stress :

Selon Brief et al. (1981), tiré de De Billy et al. (2014, p.580), « *le stress peut se définir comme la tension qu'une personne ressent lorsqu'elle est soumise à des exigences, à des contraintes ou à des demandes inhabituelles* ».

Selon Selye (1956 et 1975), tiré de Roger et Roques (2004, p.49), « *[u]n courant de pensée issu de la biologie montre que le phénomène de stress est avant tout une ressource qui permet à l'homme d'affronter le danger ou de prendre la fuite (fight or flight)* ».

Selye (1976), tiré de Garcia et al. (2012, p.181), considère « *le stress, comme une réponse de l'organisme face à l'agression d'un agent stressor (interne ou externe) en vue de résister, de s'adapter et de rétablir son équilibre interne* ».

Selon le dictionnaire Le Robert (2022²), le stress est une « *réaction de l'organisme à une agression, un choc physique ou nerveux [...] Situation de tension nerveuse excessive, traumatisante pour l'individu* ».

² Consulté le 2022-08-21 : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/stress>

Nous pouvons alors convenir que le stress est une réaction face à une situation où l'être humain se sent menacé et où l'organisme agit afin de résister, de s'adapter ou de régler le déséquilibre apporté par cette situation.

Le stress peut se traduire par diverses réactions. Selon De Billy et al. (2014, p.580-581), il existe 4 types de réactions :

- des réactions physiologiques (ex. : troubles gastriques, tensions musculaires, tension artérielle, etc.);
- des réactions psychologiques (ex. : frustrations, humeur dépressive, anxiété, etc.);
- des réactions comportementales (ex. : abus de nourriture, absentéisme, consommation d'alcool, drogue ou tabac, etc.);
- des réactions cognitives (ex. : difficulté à prendre des décisions, difficulté de jugement, problème de concentration, etc.).

Toutes ces réactions dépendent généralement des sources de stress. Les agents stressants sont bien diversifiés dans le milieu de travail, comme le démontre la figure 2 :

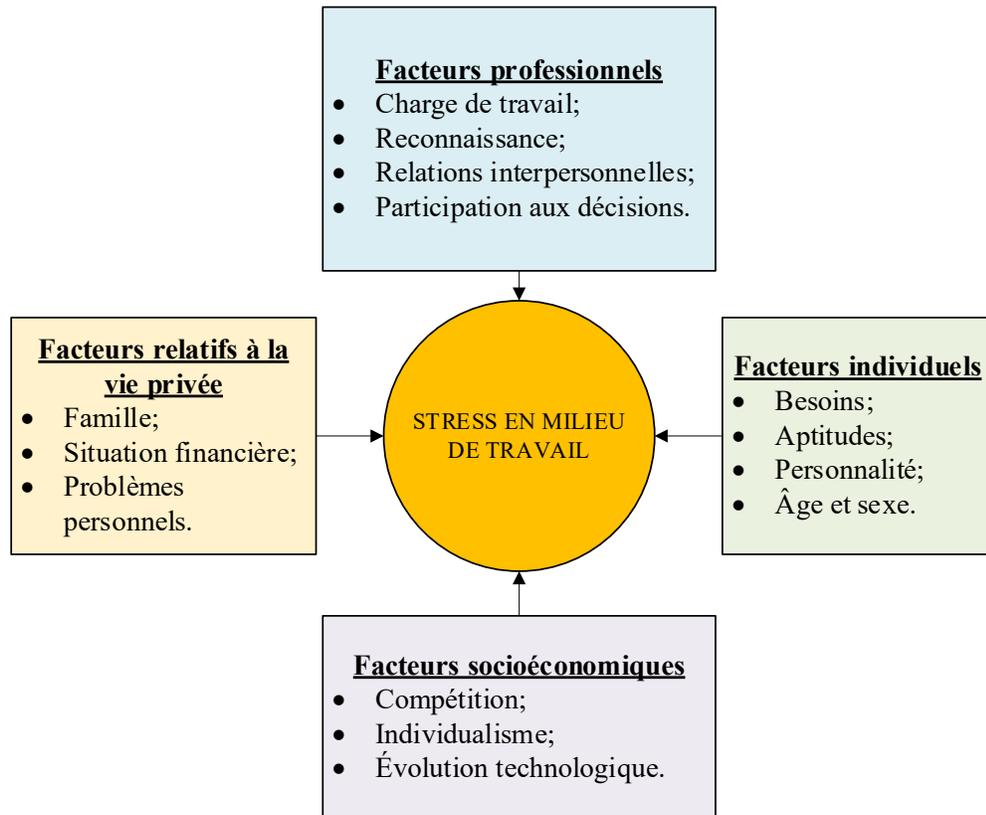


Figure 2 : Les quatre catégories de facteurs de stress en milieu de travail
(De Billy et al., 2014, p.581)

Comme présenté dans la figure 2, les facteurs de stress en milieu de travail peuvent être de différentes natures, mais ils ont tous une influence sur la personne dans son environnement de travail. Considérant que ces facteurs peuvent être reliés à des événements, des périodes, des personnes, et bien d'autres, le stress peut alors être ressenti de façon ponctuelle, systématique ou cyclique, selon la ou les sources, car oui, sa complexité réside également dans son effet multiplicateur où le stress entraîné par un facteur peut à son tour devenir un facteur supplémentaire qui influence le niveau de stress de la personne concernée.

De façon plus concrète, Brun (2003), tiré de De Billy et al. (2014, p.582-583), nous présente une liste plus exhaustive des principales causes de stress professionnel:

- des conditions physiques éprouvantes;
- l'ambiguïté de rôle;
- la sous-charge qualitative de travail;
- la sous-charge quantitative de travail;
- la structure organisationnelle;
- la surcharge qualitative de travail;
- la surcharge quantitative de travail;
- le conflit de rôles;
- le harcèlement psychologique au travail;
- le manque d'information;
- le manque de participation aux décisions;
- le manque de reconnaissance;
- le pouvoir décisionnel;
- le rythme de la progression professionnelle;
- les contraintes de temps;
- les dilemmes éthiques;
- les horaires de travail;
- les problèmes de relations interpersonnelles.

En précisant différents exemples, il est plus simple d'exprimer et de catégoriser les raisons derrière le stress au travail. Pour ce qui est du stress inhérent aux caractéristiques individuelles, selon l'échelle d'évaluation de la réadaptation sociale de Holmes et Rahe (1967), tiré de De Billy et al. (2014, p.585), les cinq événements les plus stressants en moyenne sont :

1. le décès du conjoint;
2. le divorce;
3. la séparation d'avec le conjoint;
4. la détention en prison ou dans un autre établissement;
5. le décès d'un parent proche.

Il est ici intéressant d'observer que ces facteurs sont de nature personnelle et non professionnelle, mais auront certainement un effet sur toutes les sphères de vie de la personne concernée.

Pour la personne, l'éventail de conséquences du stress est très large, mais pour l'entreprise, selon une logique plus froide, la conséquence fondamentale du stress sur l'employé est reliée à sa performance, son rendement. Le rapport de stress et de rendement requiert un équilibre, comme démontré par la figure suivante. Selon De Billy et al. (2014, p.586), quand l'équilibre est trouvé, la personne vit alors le **bon stress**, qui se caractérise par « *une tension modérée et ayant des effets bénéfiques tant pour la personne que pour l'organisation* ». Dans cette situation d'équilibre, c'est là que la personne est en mesure d'atteindre un rendement individuel élevé (quand le niveau de stress est à une intensité moyenne). La figure 3 démontre la courbe du rendement, selon l'intensité du stress et démontre alors par la même occasion où se situe les régions de bon et mauvais stress.

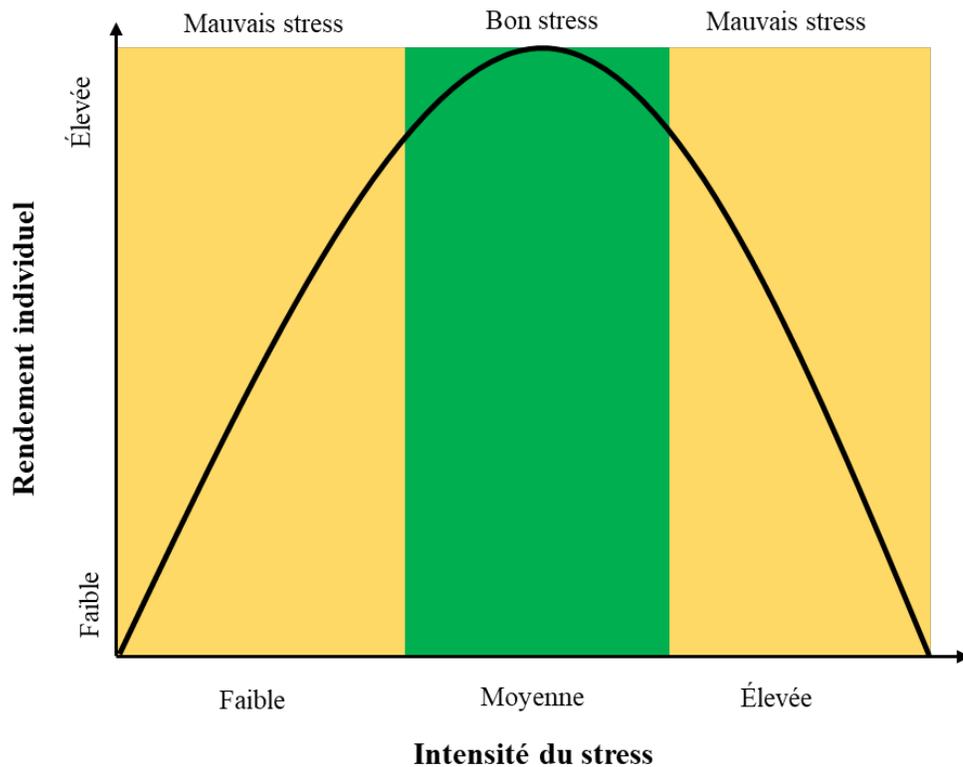


Figure 3 : L'intensité du stress et le rendement individuel – Le bon et le mauvais stress
(De Billy et al., 2014, p.587)

Le modèle de Karasek (1979), tiré de Bourhis et Chênevert (2009, p.373), démontre une corrélation entre quatre facteurs distincts du stress au travail, qui divisent le niveau d'exigence et la latitude professionnelle. Comme présenté dans la figure 4, ce modèle met en relation :

- le travail passif : quand les exigences et la latitude décisionnelle sont faibles;
- le travail détendu : quand les exigences sont faibles, mais la latitude professionnelle est grande;
- le travail actif et dynamique : quand les exigences sont élevées, mais la latitude professionnelle est grande;

- la surcharge de travail à contraintes élevées : quand les exigences sont élevées, mais la latitude professionnelle est faible.

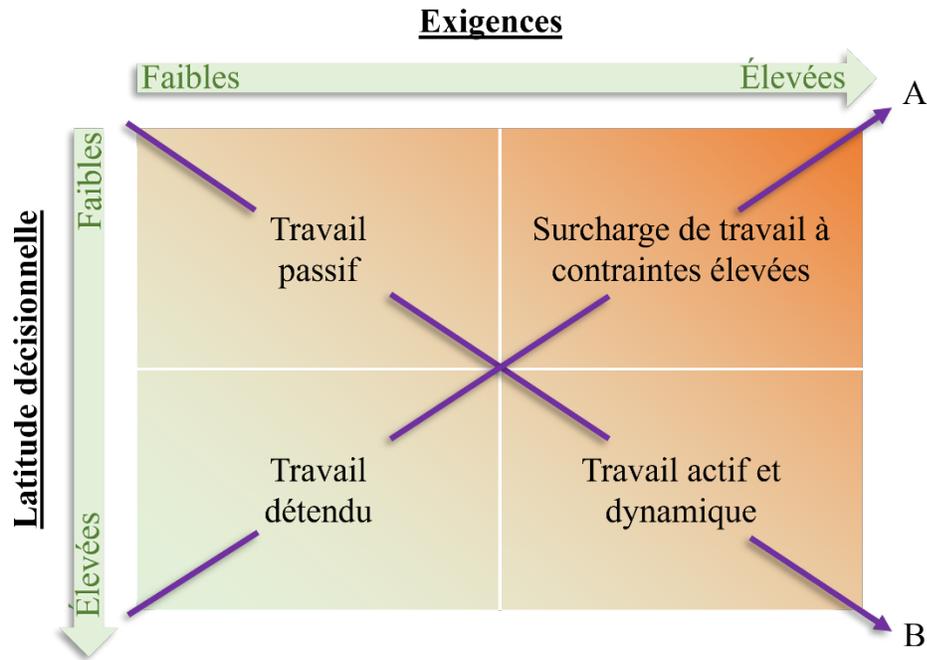


Figure 4 : Le stress au travail : les rapports entre les exigences de travail et la latitude décisionnelle (*adaptation du modèle de Karasek, 1979*)
(Bourhis et Chênevert, 2009, p. 373)

Maintenant que nous comprenons mieux le stress au travail, voyons une des nouvelles formes de travail, plus précisément, le télétravail.

1.3 L'APPROCHE MODERNE DU TRAVAIL

Bien que certains milieux de travail évoluent très peu, la majorité des milieux de travail améliore leurs techniques selon les nouvelles méthodes ou avec de nouveaux outils que la recherche ou que les nouvelles technologies apportent. Dans le secteur de l'administration, les outils et nouvelles façons de faire sont nombreux. Voyons alors ce que la recherche nous

offre au sujet de divers aspect de ce secteur d'activité en 2022, avec la réalité du télétravail, grandement influencée par la situation de crise de la COVID-19.

1.3.1 Le télétravail

Plusieurs définitions sont données sur le télétravail. En voici quelques-unes (3) :

Selon De Billy et al. (2014 p.186), il s'agit d'un « *aménagement du travail qui permet aux individus d'exercer leurs activités professionnelles à distance, chez eux ou ailleurs, tout en restant reliés à l'organisation grâce aux technologies de l'information et des communications (TIC)* ».

Selon le ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement de la France (2005, p. 2), « *[l]e télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière* ».

Selon Vacherand-Revel (2019, p. 433), le télétravail est « *une modalité d'exercice du travail réalisé individuellement ou collectivement qui fait usage de technologies numériques pour s'effectuer, de manière permanente, régulière ou occasionnelle, en différents lieux et selon diverses temporalités* »

Ces définitions ont en commun plusieurs composantes. Vayre (2019), tiré de Arnoux-Nicolas (2022, p. 16) mentionne que le télétravail se caractérise par trois éléments :

- le ou les lieux de télétravail;
- la ou les temporalités (télétravail à temps complet ou temps partiel);
- l'utilisation des TIC.

Le télétravail a fait son apparition avec l'arrivée des TIC, qui ont permis d'établir le lien entre le lieu de travail à distance et l'organisation. Ses précurseurs comptaient les

compagnies des nouvelles technologies et des télécommunications des années 1980 dans leurs rangs, mais la distribution progressive dans le monde du travail a débuté vers 1990, avec l'arrivée des TIC sur le marché (Bouchet et al., 2022).

Selon Statistique Canada (2022¹), pour les trois prochains mois suivants le quatrième trimestre de 2021, plus du tiers des Canadiens (76,3 %) prévoient de travailler uniquement de leur lieu de travail (tableau 2).

	Pourcentage moyen de l'effectif qui prévoit de travailler exclusivement sur place	Pourcentage moyen de l'effectif qui prévoit de faire exclusivement du télétravail	Pourcentage moyen de l'effectif qui prévoit de faire du télétravail et travailler sur place
Système de classification d'industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), ensemble des industries	76,3 %	9,4 %	14,3 %

Tableau 2 : Pourcentage moyen de l'effectif censé travailler sur place ou en télétravail au cours des trois prochains mois, quatrième trimestre de 2021 (Statistique Canada, 2022³)

³ Consulté le 2022-09-10 : <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310042201>

Voici les cinq principaux secteurs qui prévoient d’être exclusivement en télétravail pour cette même période (section verte à jaune; décroissante).

	Pourcentage moyen de l’effectif qui prévoit de travailler exclusivement sur place	Pourcentage moyen de l’effectif qui prévoit de faire exclusivement du télétravail	Pourcentage moyen de l’effectif qui prévoit de faire du télétravail et travailler sur place
A exporté des services à l’extérieur du Canada	37,2	30,5	5,5
Services professionnels, scientifiques et techniques	40,2	27,3	15,7
Propriétaire appartenant à un groupe de la population désigné comme minorité visible, a préféré de ne pas répondre	N/A	24,2	4,5
Propriétaire appartenant à un groupe de la population désigné comme minorité visible, Philippin	N/A	21,9	8,5
Industrie de l’information et industrie culturelle	51,6	19,9	18,8

Tableau 3 : Pourcentage moyen de l’effectif censé travailler sur place ou en télétravail au cours des trois prochains mois, quatrième trimestre de 2021 (Statistique Canada, 2022⁴)

Malgré une implantation graduelle au cours des dernières années dans l’industrie, plusieurs milieux tels les secteurs publics ont tardé et tardent toujours à octroyer plus de ressources et d’efforts dans le développement du télétravail au sein de leur organisation. Les périodes de confinement de 2020 et 2021 ont cependant eu un effet d’accélération, considérant les obligations de télétravail mises en place par les instances gouvernementales dans plusieurs pays du monde. Les différentes organisations ont alors dû s’y mettre pour permettre la continuité de leurs activités.

⁴Consulté le 2022-09-10 : <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/fr/tv.action?pid=3310042201>

Laborie et al. (2021), tiré de Bouchet et al. (2022, p. 16-17), disent : « En France et avant la crise sanitaire, le télétravail était néanmoins peu pratiqué et plutôt réservé à des cadres ou des professions intellectuelles supérieures ; le premier confinement national de mars 2020 a permis de démocratiser cette pratique à d'autres professions, le travail distant étant alors, quand cela était possible, imposé aux entreprises ».

Selon Bouchet et al. (2022, p. 15), la crise sanitaire a « favorisé une extension sans précédent du télétravail » en raison des obligations qui l'accompagnent; Frimousse et Peretti (2020, p.109) disent même que les TIC ont pris une ampleur « à un rythme tel que nous avons fait autant en quelques mois qu'en plusieurs années auparavant ».

Vayre (2019) incite cependant à distinguer le télétravail pré et post-crise, puisque les conditions dans lesquelles ont été instaurées les pratiques durant cette période sont différentes à une planification dite « régulière » si nous suivons un modèle où la réflexion, la mise en place et le contrôle sont pris en considération, selon un calendrier de mise en place, au lieu que ce soit « dans l'urgence, de manière souvent non négociée et non formalisée » (Bouchet et al., 2022, p. 17).

Malgré son type d'implantation, le télétravail en soi comporte plusieurs avantages et inconvénients à prendre en compte :

Source	Avantages	Inconvénients
De Billy et al., 2014, p. 188-189	<p><u>Pour l'employé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Augmentation du rendement; -Diminution des distractions; -Surveillance réduite; -Flexibilité des horaires; -Structure souple; -Confort du domicile ou du lieu choisi qui convient au mode de vie. <p><u>Pour l'organisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Baisse des coûts; -Productivité accrue; -Degré de satisfaction professionnelle du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les télétravailleurs travaillent trop; -Difficulté à bien séparer travail et vie personnelle; -Sentiment d'isolement des collègues et de l'équipe; -Impression d'être moins bien informé sur ce qui se passe au bureau; -S'identifient moins à leur équipe de travail; -Éprouvent des difficultés techniques avec le réseau (internet); -Parfois interrompus lors d'activités familiales.
Bouchet et al., 2022, p. 15	<p><u>Pour l'employé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Autonomie; -Organisation individualisée; -Gain de temps; -Meilleure articulation des temps de vie. 	<p><u>Pour l'employé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Horaires décalés; -Durées de travail allongées; -Associé à davantage de symptômes dépressifs; -Trouble du sommeil; -Douleurs physiques et autres troubles liés au système musculosquelettique (Dares, 2022; tiré de Bouchet et al., 2022, p. 15). <p><u>Nommés par l'employeur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Altération de la relation à l'organisation (Richer, 2018; tiré de Bouchet et al., 2022, p. 15); -Modifications des relations interpersonnelles (Taskin et Tremblay, 2010; tiré de Bouchet et al., 2022, p.15). -Risque accru d'isolement de l'employé face à ses collègues et son/sa gestionnaire (Ruiller et al., 2017; Taskin et Devos, 2005; tiré de Bouchet et al., 2022, p. 15). -Le télétravail exclusivement à l'aide des TIC (Vayre, 2019; tiré de Bouchet et al., 2022, p. 15), comporte également le risque de générer une monotonie dans le contenu des tâches et de freiner la production d'idées créatives.
Bourhis et Chênevert, 2009, p. 482	<p><u>Pour l'employé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Sentiment d'autonomie; -Conciliation travail-famille; -Satisfaction liée à l'emploi; -Performance au travail; -Fidélisation du personnel. 	S. O.

Tableau 4 : Synthèse des avantages et inconvénients du télétravail

(Complété par nos soins)

Arnoux-Nicolas (2022), rappelle que pour certaines fonctions, le télétravail n'est pas possible, entre autres pour les secteurs de production industrielle. Il est également facile de penser à plusieurs professions qui demandent une présence, telle que les services d'urgence (policiers, ambulanciers, pompiers, etc.).

Malgré tous les changements liés au télétravail occasionnés ou non par la crise sanitaire de 2020-2021, en 2022, dans certains secteurs, le télétravail devient de plus en plus un avantage pour le recrutement et la fidélisation du personnel (Arnoux-Nicolas, 2022). Il permet de réduire plusieurs dépenses d'entretiens de locaux et permet même d'obtenir de nouvelles expertises qui ne sont pas disponibles dans l'environnement immédiat, mais maintenant à disposition virtuellement. Le développement technologique moderne a certes amené le télétravail, mais ces avantages relèvent plutôt de l'informatisation du travail en soi.

1.3.2 L'informatisation du travail

L'avancement de l'informatisation du travail est, comme mentionné au point précédent, en marche depuis l'arrivée et le début d'implantation des technologies associées dans les entreprises (TIC). Les entreprises des domaines des nouvelles technologies, de l'informatique ou des télécommunications ont lancé l'utilisation de leurs propres technologies et en se développant, d'autres entreprises se sont jointes à ces changements pour une modernisation.

Selon Greenan et Mairesse (2006), le but de mettre en place des changements dans une organisation est de permettre l'augmentation de la performance (efforts vs résultats). Le but étant toujours d'améliorer la compétitivité sur le marché, tout en réduisant l'intensité du travail.

Greenan et Mairesse (2006, p. 1138) indiquent également que « *les modèles théoriques récents tendent à privilégier une seule direction de changement, vers davantage de décentralisation ou de flexibilité [...] certains se concentrent sur l'organisation du système d'information, d'autres sur l'organisation du système de production [...]* »

Le système d'information serait caractérisé par une information décentralisée, un traitement de l'information via des réseaux non hiérarchisés ou encore par le développement de canaux de communication horizontaux.

Le système de production, quant à lui, privilégierait la polyvalence et la polycompétence, les équipes de travail autonomes et des contraintes de qualité, de temps et de réduction des coûts qui augmentent les interdépendances horizontales entre les travailleurs »

Harris (1994), tiré de Greenan et Mairesse (2006, p. 1139), rappelle cependant que « *la performance des entreprises dépend en fait de façon cruciale des interactions entre niveaux, qualité et nature des efforts des travailleurs et structure de l'organisation* ».

Nous pouvons ainsi convenir que les changements sont souvent de nature opérationnelle (*production*) ou informationnelle (*systèmes de gestion intégrés*). Les changements visent alors une amélioration de la performance, que ce soit face à la production ou à la diffusion de l'information, autant auprès de l'organisation et de ces partenaires, qu'auprès de la population en général. Seifert et Petersen (2002), tiré de Beynon et al. (2020, p. 251), mentionnent justement que l'utilisation des TIC « *ont le potentiel d'améliorer l'accessibilité du gouvernement et la population citoyenne* », ce qui répond à une demande grandissante de transparence des organismes publics.

La modernisation est toutefois accompagnée de son lot d'enjeux. En effet, les organisations peuvent ressentir une certaine pression de se moderniser afin d'être en mesure de poursuivre ses collaborations (systèmes de gestion, logiciels, etc.). Avec une augmentation des données vient également une augmentation des enjeux liés à leur protection; il s'agit ici d'une raison supplémentaire qui pousse les organisations à se

moderniser, puisqu'il arrive souvent que le soutien technique lié à la licence d'un logiciel ou système peut éventuellement être cessé, considérant que le fournisseur offre maintenant des versions plus avancées.

À présent, voyons comment se déroulent la gestion et le support des équipes en temps de crise.

1.4 LA GESTION ET LE SUPPORT DES ÉQUIPES EN TEMPS DE CRISE/URGENCE

Les situations de crises peuvent grandement différer les unes des autres selon leur nature, comme discuté au point 1.3.1, ce qui peut influencer sur la nature des besoins d'adaptation de l'organisation pour qu'elle soit en mesure d'affronter les temps difficiles.

Dans le cas de la COVID-19, les enjeux concernaient principalement la santé et non les ressources, tels que l'électricité lors de la crise du verglas qu'a connu le Québec en janvier 1998, ou l'accès à certaines matières ou technologies en temps de guerre. Deschamps et Moscarola, tiré du collectif de Kalika (2020, p. 38-46) proposent quatre réactions opérationnelles générales sur lesquels peuvent se baser les dirigeants de petites ou moyennes entreprises (PME) :

1. protéger les salariés;
2. digitaliser l'entreprise;
3. manager à distance;
4. réduire les dépenses, innover.

Malgré le fait qu'ils proposent ceci pour les PME, il est simple d'entrevoir la possibilité de transposition de ces réactions dans d'autres types d'organisations. De plus, nous notons ici que la numérisation des entreprises passe par les TIC.

Une façon de réfléchir stratégiquement à l'avenir est aussi présentée par les auteurs comme un plan en trois grandes étapes, spécifiquement pour la crise de la COVID-19 :

1. redéfinir les priorités;
2. intégrer des adaptations liées à la crise sanitaire;
3. prendre conscience des risques.

Dans le point suivant, voyons plus en profondeur les besoins du travailleur (l'humain), pour voir ensuite quelles techniques peuvent l'accompagner.

1.4.1 Les besoins de l'humain

Comme tous êtres vivants, l'humain a des besoins. Que ce soit d'eau, d'air ou de nourriture, le fondement de son existence et son mode de vie dépendent de ses besoins. Les facteurs ci-haut sont des besoins physiques nécessaires au bon fonctionnement du corps, mais l'humain est un être de chair, mais aussi d'esprit.

L'une des théories sur les besoins la plus commune est celle de Maslow (1965). Selon sa théorie, trois besoins de second degré doivent être remplis pour que deux autres, de premiers niveaux puissent également être considérés. Bien que cette *théorie des besoins acquis* soit très répandue, plusieurs recherches démontrent que cette approche n'est pas applicable à toutes les situations. Selon De Billy (2014), plusieurs recherches ont mis en lumière que l'approche face aux besoins peut progresser selon l'avancement d'une personne dans les échelons hiérarchiques d'une entreprise, considérant que plus la position hiérarchique est élevée, plus les besoins de premier ordre (besoin de réalisation de soi et besoin d'estime) sont importants, en comparaison aux besoins de deuxième ordre (besoins sociaux, besoin de sécurité et besoins physiologiques).

De nombreuses théories sur les besoins ont été développées avec le temps, mais la *Théorie bifactorielle* de Herzberg (1967-1968), tiré de De Billy et al. (2014. p. 148-149), est certainement l'une des plus intéressantes. Depuis 1959, Herzberg a travaillé sur de nombreux ouvrages avec divers collègues du domaine. Après plusieurs livres et publications, entre

autres dans plusieurs volumes du *Harvard business review*, son travail est aujourd'hui parmi les fondements de l'enseignement dans certains cours universitaires. En consultant De Billy et al. (2014), nous sommes en mesure d'en apprendre davantage sur cette approche. Il a basé sa recherche sur un questionnaire initial touchant le bonheur et le mécontentement chez des travailleurs. Suivant des réponses très différentes dans leur fondement, Herzberg et ses partenaires de recherche en sont venus à la réalisation du modèle associé à leur *Théorie bifactorielle*.

1.4.1.1 La théorie bifactorielle des facteurs

Cette théorie est divisée en deux catégories ou deux facteurs soit les facteurs d'hygiène (déterminant l'insatisfaction au travail) et les facteurs moteurs (déterminant la satisfaction au travail). La figure 1 est une représentation graphique, comme présentée dans l'ouvrage de De Billy et al. (2014, p. 149).

Selon De Billy et al. (2014, p. 148),

« Les facteurs d'hygiène (ou facteurs d'ambiance), qui déterminent le degré d'insatisfaction professionnelle, sont des facteurs extrinsèques relevant non pas de la nature des tâches, mais de l'environnement de travail, du contexte professionnel [...] l'amélioration des facteurs d'hygiène laissant à désirer et entraînant de l'insatisfaction au travail ne mène pas à la satisfaction, mais ne fait que pallier l'insatisfaction ».

Selon la théorie de Herzberg (1967-1968, p. 53-62), tiré de De Billy (2014, p. 148-149), *« pour augmenter la satisfaction des travailleurs, il faut intervenir sur un tout autre ensemble de facteurs : les facteurs moteurs [...] Ces derniers relèvent de la nature même du travail ; ils concernent ce que les gens font dans leur emploi. La réalisation de soi, la reconnaissance et les responsabilités en sont des exemples. Les facteurs moteurs et la satisfaction professionnelle qu'ils engendrent influent sur la motivation et le rendement des travailleurs [...] lorsqu'ils sont peu présents, le faible degré de satisfaction professionnelle*

entraîne une diminution de la motivation et du rendement. En revanche, avec des facteurs moteurs très présents, le degré élevé de satisfaction professionnelle entraîne une augmentation de la motivation et du rendement. »

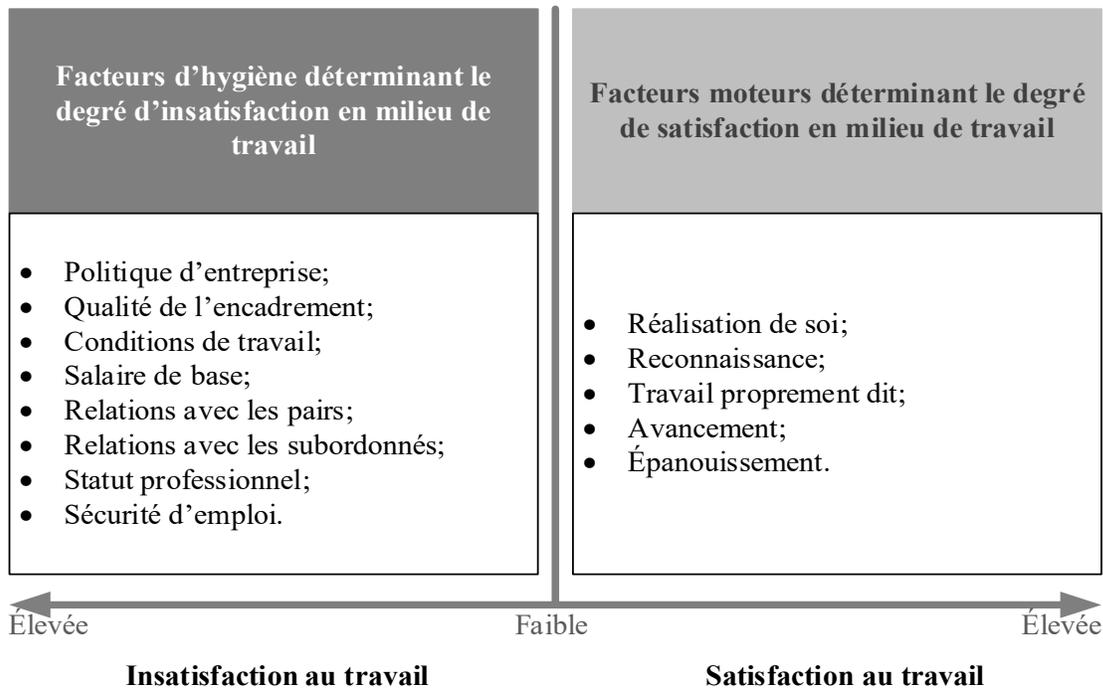


Figure 5 : Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelles selon la théorie bifactorielle de Herzberg (De Billy et al., 2014, p. 149)

Nous comprenons de cette théorie que les besoins des personnes en milieu de travail sont déterminés grandement par les facteurs dits moteurs, incluant alors la réalisation de soi, la reconnaissance, le travail proprement dit (clarté de la tâche), l'avancement et l'épanouissement. On peut ici observer que ces facteurs sont basés sur la perception de la personne face à son travail. Ces aspects ne sont pas tous sous le contrôle d'une seule des deux parties; certains sont dictés par l'organisation et d'autres sont sous le contrôle de la personne, qu'il s'agisse d'un employé ou d'un gestionnaire, puisque ne fait pas cette distinction.

En utilisant la théorie bifactorielle des besoins, comme présentée précédemment, il nous est alors possible de déconstruire certaines situations et de déterminer les composantes pour mieux comprendre et adapter notre approche. Afin de conserver une approche actuelle et névralgique, nous approcherons, dans les prochaines pages, la situation d'urgence sanitaire de la COVID-19, qui a débuté en 2020. Pour simplifier l'exercice et maximiser l'apport de ce travail, nous nous attarderons précisément aux effets rencontrés dans la province du Québec, au Canada.

1.4.2 La reconnaissance au travail

Le sujet de la reconnaissance au travail est souvent abordé, mais que représente-t-elle réellement?

Selon Brun et Dugas (2002, p. 7), « *[l]a reconnaissance au travail, c'est-à-dire la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur, a pris une importance grandissante au cours des dernières années. Il ne suffit pas que l'individu soit rémunéré, il doit être reconnu d'autres manières* ».

Si c'était vrai en 2002 lors de la publication de cet article, il en est d'autant plus important, vingt ans plus tard, alors que le marché du travail continue de changer avec le développement constant des façons de faire et des nouvelles technologies, mais aussi considérant le phénomène de pénurie de main-d'œuvre rencontré dans de nombreux secteurs au Québec, dans plusieurs autres provinces canadiennes, ainsi que dans d'autres pays ayant un marché de l'emploi similaire.

Toujours selon Brun et Dugas (2002, p. 7), « *pour de nombreuses personnes, le travail devient le lieu central de la quête de l'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle. En conséquence, leurs attentes en matière de reconnaissance ont tendance à être plus grandes dans cette aire de vie* ». Considérant ici que le travail est généralement la partie la plus importante de notre horaire à l'âge adulte, il est nécessaire d'en retirer plus

qu'un salaire et des avantages sociaux, surtout dans un contexte de mondialisation qui apporte son lot de changements, qui demandent eux aussi de réimaginer les pratiques de reconnaissance, si le travail a lui aussi été réimaginé.

Brun et Dugas (2002, p. 8-10) expliquent que dans le secteur de la recherche sur la reconnaissance, il y a quatre principaux points de vue :

- *« La conception humaniste et existentielle s'intéresse à la personne, à son existence et au caractère unique de son être [...]»*;
- *L'approche comportementaliste estime que le comportement de la personne est contrôlé par les conséquences de ses actes [...]»*;
- *La psychodynamique du travail s'intéresse pour sa part aux expériences des personnes en milieu de travail, notamment à leurs façons de s'adapter et de se protéger dans les situations déstabilisantes [...]»*;
- *La perspective éthique considère, quant à elle, que la reconnaissance est avant tout une question de dignité humaine et de justice sociale ».*

Brun et Dugas (2002, p.11-13) relèvent ensuite les différents champs de reconnaissances (sources de reconnaissance) :

- *« Le niveau institutionnel ou macro : [...] au moyen de politiques ou de programmes qui affirment l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par ses membres [...]»*;
- *Le niveau vertical ou hiérarchique : La reconnaissance qui se manifeste entre le gestionnaire et son employé Elle peut s'exprimer tant du haut vers le bas qu'en sens inverse, mais on observe souvent un déséquilibre dans cet échange [...]»*;

- **Le niveau horizontal** : *Ce niveau est celui de la reconnaissance qui s'exprime par les pairs et collègues [...];*
- **Le niveau externe** : *[...] la reconnaissance a trait à la prestation de services et implique les clients, fournisseurs, consultants et autres partenaires [...];*
- **Le niveau social** : *Au niveau le plus large, la reconnaissance peut surgir au gré des rapports entre la communauté et les employés ou les diverses organisations. Cette reconnaissance peut prendre diverses formes : valorisation de l'unité sociale d'une organisation ou reconnaissance de la contribution sociale de certains corps de métier – pompiers ou infirmières, par exemple ».*

Brun et Dugas (2002, p. 14) proposent également un diagramme des quatre grandes formes de reconnaissance (figure 6)

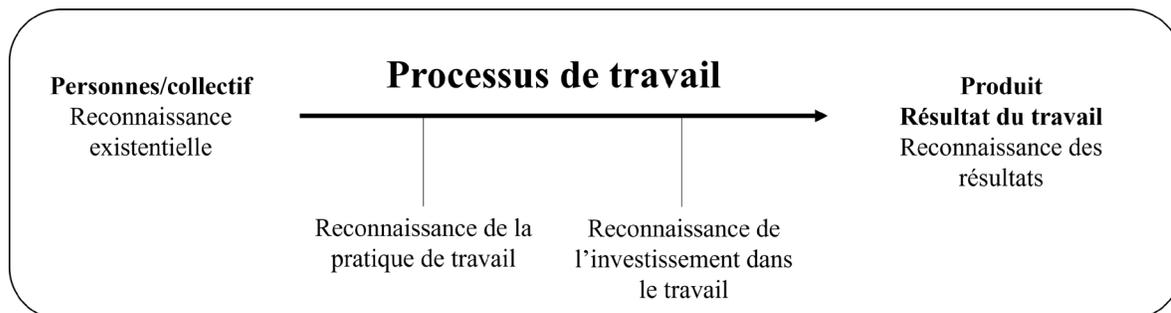


Figure 6 : Les quatre grandes formes de reconnaissance au travail
(Brun et Dugas, 2002, p. 14)

Voyons plus en détail chacune des composantes de la figure 6 (Brun et Dugas, 2002, p. 14-17) :

- « **La reconnaissance existentielle** porte sur l'employé et tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui (Jacob, 2001) [...]»;
- **La reconnaissance des résultats** du travail réalisé, ce sont le produit du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise qui sont l'objet d'une appréciation [...]»;
- **La reconnaissance de la pratique de travail** concerne la manière dont l'employé effectue sa tâche, plutôt que sa personne ou ses résultats [...]»;
- **La reconnaissance de l'investissement** porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils prennent pour mener à bien leurs tâches, l'énergie déployée dans des conditions quelquefois difficiles ».

En plus de tous ces renseignements, les auteurs proposent aussi les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail, étant donné que la richesse de la reconnaissance

ne se puise non seulement dans son occurrence, mais surtout par ce qu'elle représente pour le donneur et le receveur (figure 7).

Pour conclure notre tour d'horizon sur les théories de la reconnaissance au travail, nous utiliserons une définition de la reconnaissance au travail plus étayée, soit celle présentée par Brun et Dugas (2002, p. 20) à la fin de leur article :

Il s'agit d'« une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile ».

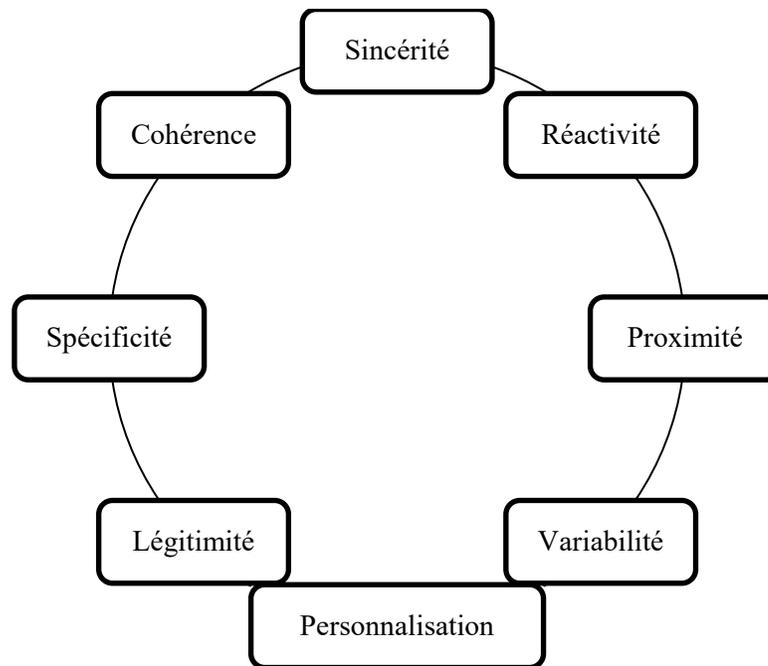


Figure 7 : Les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail
(Brun et Dumas, 2002, p. 19)

1.5 FAIRE FACE À L'INCONNU

Selon Le Robert (2022⁵), le mot « inconnu » peut être utilisé pour parler de 5 choses :

1. (Chose) dont on ignore l'existence ou la nature ;
2. (Personnes) dont on ignore l'identité ;
3. Qu'on connaît très peu, faute d'étude, d'expérience (qu'on n'a encore jamais ressentie) ;
4. (Personne) dont on n'a jamais fait la connaissance ;
5. Qui n'est pas connu, notoire, célèbre. »

Nous pouvons ainsi convenir que l'inconnu est quelque chose que nous ne connaissons pas, mais généralement, face à l'inconnu, nous pouvons nous renseigner, car même si un concept ne nous est pas connu, quelques recherches dans notre préparation peuvent nous aider à y faire face. Cependant, quand inconnu se joins à l'imprévu, nous nous retrouvons alors à devoir agir à l'aveugle initialement, considérant que nous sommes en mode réaction, ce qui fut la réalité de millions de personnes à travers le monde en 2020 lors de l'éclosion de la pandémie mondiale de la COVID-19. Même si certains virologues concentrent leurs travaux sur les risques épidémiologiques, ces derniers ne sont malheureusement pas les plus près des sièges du pouvoir, et quand ils sont contactés, c'est généralement en réaction face à une nouvelle éclosion et non en prévention. Il est donc généralement trop tard pour prévenir et il leur est alors demandé d'aider les décideurs à agir, maintenant.

À présent, voyons comment les gestionnaires et leurs organisations peuvent se préparer à affronter l'inconnu, le changement, mais aussi les défis qui accompagnent ces aspects, comme la résistance au changement.

⁵ Consulté le 2022-10-02 : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/inconnu>

1.5.1 S'adapter dans un monde de changement

Selon Demers (1999; voir aussi Stace, 1996, tiré de Brassard, 2003, p. 253), « *dans les théories portant sur la gestion et les organisations, le changement a d'abord été considéré comme un processus graduel d'adaptation des organisations. Puis, au cours d'une seconde période, il a plutôt été conçu comme un processus discontinu et révolutionnaire touchant tout à la fois la stratégie, la culture et la structure de l'organisation afin "de la transformer de façon significative" face à un environnement qui change (p. 133).* »

Selon Brassard (2003, p. 256), « *le changement organisationnel désigne ce processus par lequel un aspect d'une organisation (ou plus largement, d'un système d'action collective), dont l'altération ou la modification équivaut à l'ajout, à la suppression ou au remplacement, de façon partielle ou totale, de l'un, de plusieurs ou de tous les éléments composant une organisation et de l'une ou l'autre des caractéristiques de ceux-ci.* »

Et toujours selon Brassard (2003, p. 256), « *la transformation est un type de changement qui consiste en une modification majeure d'une organisation, une modification de grande envergure, par opposition à une modification mineure, de moindre envergure. Sur le plan du contenu, la transformation se distingue d'autres types de changements par l'importance et par l'ampleur de la modification. Il n'y a donc pas lieu de qualifier une transformation de majeure, une transformation étant par définition un changement majeur.* »

Ce phénomène est généralement rapide dans son application et relativement brusque en comparaison au changement, qui lui est souvent coordonné et mis en applications par phases. Brassard (2003, p. 254) indique que généralement, les transformations organisationnelles se produisent en raison d'un des trois facteurs suivants :

1. un déclin majeur de la performance à court terme ou un déclin progressif à moyen ou long terme;

2. un ou des changements majeurs dans l'environnement;
3. l'arrivée d'un nouveau dirigeant.

Tous ces termes et leurs définitions sont alors associés au changement dans l'organisation, de différentes façons et surtout selon diverses intensités. Pour ce qui est de cet ouvrage, nous utiliserons le terme « **changement** » ou « **transformation** » selon le degré d'importance de la modification apportée. Pour ce qui est des modifications temporaires en réponse à un événement ou une situation, mais sans ajustement durable dans le temps, nous référerons au concept d'« **adaptation** », où ici aussi l'importance et la portée sont moins substantielles que le changement ou encore la transformation (Brassard, 2003).

Envergure du changement		La fonction du changement	
		Adaptation	Développement
Réduite		Modification mineure en vue de l'adaptation de l'organisation	Modification mineure en vue du développement de l'organisation
Grande		Transformation en vue de l'adaptation de l'organisation	Transformation en vue du développement de l'organisation

Tableau 5 : Types de changement selon leur envergure et leur fonction

(Brassard, 2003, p. 258)

Selon Marchand (2022), les professionnels de la gestion ont trois rôles dans la gestion du changement :

1-Stratégique

Ce rôle en gestion du changement « *repose sur des principes transformationnels et se rapporte au but et aux avantages à long terme de la solution. Dans ce rôle, le praticien*

réfléchit, adapte et influence les décisions liées au facteur humain afin de permettre à la nouvelle solution de s'ancrer de façon pérenne tout en suivant l'évolution de l'organisme ».

2-Tactique

Ce rôle « implique une vue plus à court terme dans laquelle le praticien planifie les étapes du changement en s'appuyant sur la stratégie. Il recense les parties prenantes, anticipe les impacts du changement sur chacune d'elles et invite les joueurs-clés dans le développement des plans d'action, notamment le plan de gestion de changement et le plan de communication. Le rôle tactique se traduit par la planification des activités permettant d'atteindre les objectifs stratégiques ».

3-Opérationnel

Le rôle opérationnel quant à lui « se rapporte à la mise en œuvre des plans d'action. Le praticien collabore à la réalisation des livrables avec les joueurs-clés, comme des activités des outils, des rapports, des registres et tableaux de bord, des présentations et de la documentation ».

Pour tous ces rôles, mais aussi pour tous les acteurs impliqués dans le changement, changer c'est « remettre en question ce qui est, tel que les routines et procédures », comme le dit Pesqueux (2015, p. 2).

Cet auteur synthétise les différentes postures de changement de 4 façons (p. 5) :

1. l'utilisation du terme de changement comme facilité de langage;
2. le changement au regard d'un « avant » et d'un « après »;
3. le changement comme évolution;
4. le changement comme représentatif de tensions.

Selon Lewin (1951), tiré de Pesqueux (2015, p. 14), le changement se produit en trois phases :

1. le gel : où le changement est bien ancré dans les façons de faire de l'organisation;
2. le dégel : où on sent une ouverture ou flexibilité qui permet de penser au changement, à l'élaborer et à le mettre en place;
3. la cristallisation (ou regel) : où les changements se concrétisent comme étant la (nouvelle) norme des façons de faire.

Voici une figure (6) de représentation des étapes du changement avec une terminologie similaire :

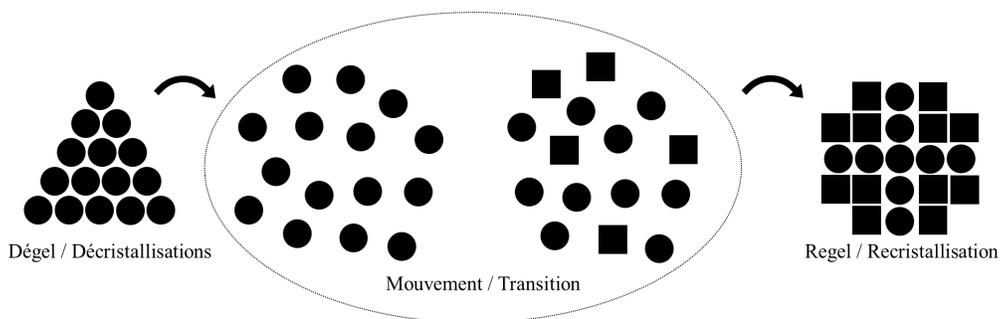


Figure 7 : Les différentes phases du changement

(Amani, 2022, p.2)

Rondeau (2008), tiré de Pesqueux (2015, p. 17) lui propose une typologie à quatre facteurs :

- le réaménagement;
- le renouvellement;
- le réalignement;
- le redéploiement.

Ces différentes représentations du changement diffèrent par leur terminologie, mais elles ont un sens très semblable. Nous savons initialement comment les choses sont, puis

elles changement et les changements deviennent éventuellement la nouvelle norme établie. Mais comment implanter ce changement?

1.5.2 L'implantation du changement en temps de crise

En périodes de calme comme en périodes de crise, le changement est capital pour adapter les façons de faire afin de réussir à surmonter les défis rencontrés. Cependant, en période de crise, certains aspects sont plus essentiels que d'autres. Initialement, les changements majeurs (*transformations*) ne sont pas recommandés, car, comme il a été mentionné précédemment, ils demandent plus de prévision et de suivi pour leur implantation, considérant leur portée très élargie et aussi le stress qu'ils peuvent engendrer en retirant les points de références qu'utilise le personnel pour se sécuriser. Les ajustements et pratiques d'adaptations sont encouragés, toujours en tenant compte des étapes nécessaires à leur implantation, mais aussi leur préparation et surtout la justification derrière ces adaptations. Pour ce faire, la communication joue un rôle charnière. En effet, grâce à une communication efficace, les gestionnaires responsables du changement sont en mesure de communiquer les fondements de ce besoin de modification. Collerette (2010, p. 40) répond ainsi à la question de « *Pourquoi communiquer le changement?* » (étude de cas touchant le réseau québécois de la santé) :

« Il ressort [...] que les cadres intermédiaires et le personnel sont en train de perdre de vue le sens des changements en cours alors qu'une autre vague de changement se prépare. Il est important de les éveiller aux défis auxquels l'établissement fait face pour leur permettre de saisir la nature et la portée des changements qui sont entrepris ».

Il nous apprend également que dans les pratiques de communication, il est important d'utiliser la voie hiérarchique établie pour transmettre l'information : les hauts dirigeants sont généralement les premiers qui initient ou du moins consolident ou même approuvent les idées de changements, ces derniers informent ensuite les gestionnaires intérimaires, sous leur gouverne, et le tout continue ensuite de descendre jusqu'aux employés sur le terrain; il est cependant très important que les raisons du changement accompagnent les discours, afin que

les employés aient eux aussi les détails nécessaires à la compréhension, mais surtout à la justification du changement. L'auteur résume l'importance de la communication ainsi : « *En somme, la communication sert à créer un lien qui permettra à la confiance de s'établir et au processus d'influence de s'exercer* », car oui, selon Weick et al. (2005), il est prouvé que pour assurer l'implantation d'un changement, la raison sous-jacente est critique pour ses destinataires; c'est aussi pourquoi la capacité d'influence d'un leader du changement est grandement nécessaire, mais en ayant une approche de collaborateur et non de vendeur, car les destinataires du changement préfèrent une approche égalitaire qu'une position d'autorité (hiérarchique ou intellectuelle). En d'autres mots, il est essentiel de communiquer de position égale, sans penser qu'une personne responsable de la mise en place d'un changement est mieux placée pour le comprendre que la personne qui en fera l'expérience. En tenant compte de toutes les particularités inhérentes au changement, il est maintenant clair que cette communication doit être faite par l'entremise du bon moyen de communication, car un journal interne, par exemple, qui n'est généralement pas lu par le personnel ne sera certainement pas en mesure de communiquer tous les détails du changement et encore moins de permettre l'échange nécessaire entre les parties pour éviter d'avoir seulement des mouvements unidirectionnels de communication, ce qui est parfois difficile d'éviter dans des organisations où la hiérarchie décisionnelle est très étendue, comme pour les établissements de la santé au Québec, où l'on peut compter parfois plus de 16 directions et 23 000 employés dans un même regroupement, ce qui représente parfois une dizaine d'intermédiaires entre le pied et la cime de l'arbre hiérarchique.

CARACTÉRISTIQUES DU CHANGEMENT	Changement simple	Changement complexe
Changement en continuité	Information = quantité faible Contacts directs = intensité faible	Information = quantité élevée Contrats directs = intensité modérée
Changement en rupture	Information = quantité modérée Contacts directs = intensité élevée	Information = quantité élevée Contacts directs = intensité élevée

Tableau 6 : Liens entre les caractéristiques du changement, la quantité d'information et l'intensité des contacts directs
(Collerette, 2010, p.44)

Voici également une représentation des responsabilités en matière de communication, selon les niveaux hiérarchiques (tableau 7, présenté à la page suivante).

RESPONSABILITÉ	COMMUNICATION	FRÉQUENCE DES COMMUNICATIONS	COMMUNIQUER SUR...
Des dirigeants	Aux cadres supérieurs	Régulière	<ul style="list-style-type: none"> • Les grands enjeux; • Les orientations du changement; • Les résultats attendus; • La méthodologie sur un plan général.
	Aux cadres intermédiaires	Occasionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Les grands enjeux; • Les orientations du changement; • Les résultats attendus.
	Au personnel	Ponctuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Les grands enjeux; • Les orientations du changement.
Des cadres supérieurs	Aux cadres intermédiaires	Régulière	<ul style="list-style-type: none"> • Les enjeux du changement; • Les résultats attendus; • Les modalités de la mise en œuvre; • Les attentes à l'endroit des cadres intermédiaires.
	Au personnel	Occasionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Les enjeux du changement; • Les résultats attendus; • La méthodologie sur un plan général.
Des cadres intermédiaires	Au personnel	Régulière	<ul style="list-style-type: none"> • Les enjeux du changement; • Les résultats attendus; • Les aspects concrets de la mise en œuvre; • Les nouveaux comportements attendus.

Tableau 7 : Responsabilité des cadres de divers niveaux hiérarchiques : Fréquences en nature des informations à transmettre selon les catégories de personnel visé
(Collerette, 2010, p. 46)

Nous comprenons maintenant mieux comment le changement doit être communiqué, mais regardons plus en détail la structure du processus de changement selon Champagne (2002, p. 3).

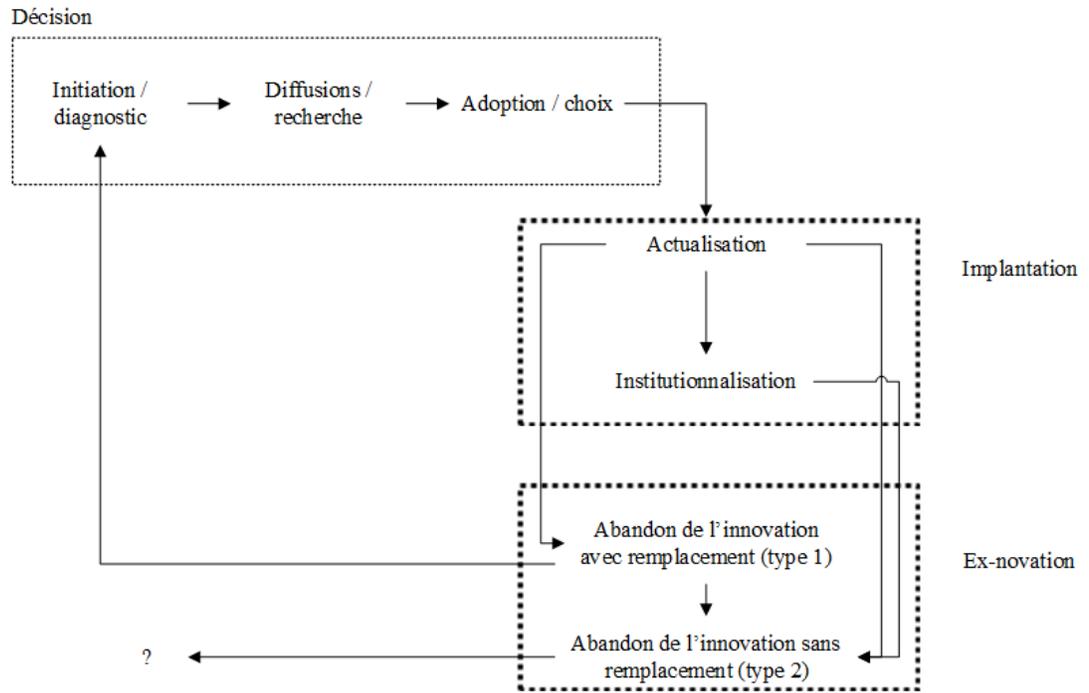


Figure 9 : Processus de production du changement dans les organisations
(Champagne, 2002, p. 3)

Dans ce même ouvrage, Champagne représente aussi les différentes avenues que peut avoir le changement, autant en situation de succès d'implantation que d'échec (figure 10).

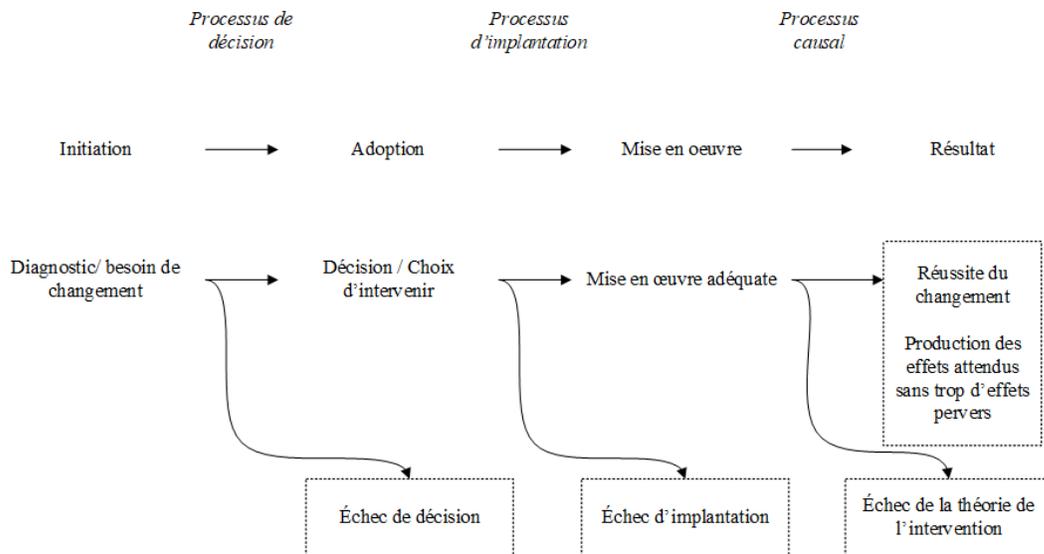


Figure 10 : Les cheminements possibles du changement
(Champagne, 2002, p. 5)

Selon cette figure, diverses situations d'échec sont envisageables, dans le processus de changement, mais le grand responsable des échecs d'implantation du changement est très souvent la résistance au changement qu'ont les personnes concernées. Les raisons derrière ces résistances sont aussi très variées.

1.5.2.1 La résistance au changement

Selon Amani (2022, p. 1), plusieurs enquêtes et études prouvent qu'« *entre 60% et 70% des changements organisationnels n'atteignent pas complètement ou pas du tout leurs objectifs* ».

Toujours selon Amani (2022, p. 1), « *dans des contextes particuliers durant le changement, les individus passent souvent par des phases émotionnelles bien distinctes*

comme l'anxiété, le stress, la tristesse, le deuil, etc. Le défi est de comprendre ces phases pour pouvoir mieux anticiper les préoccupations, pour ensuite atténuer la résistance et mieux accompagner les personnes qui subissent le changement [...] Il est généralement reconnu que les perturbations résultantes d'un effort de changement provoquent, à des degrés divers, des difficultés d'adaptation chez les destinataires. La résistance au changement constitue l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit du changement ».

Ce même auteur représente visuellement différentes facettes sources de la résistance au changement dans la figure 11.

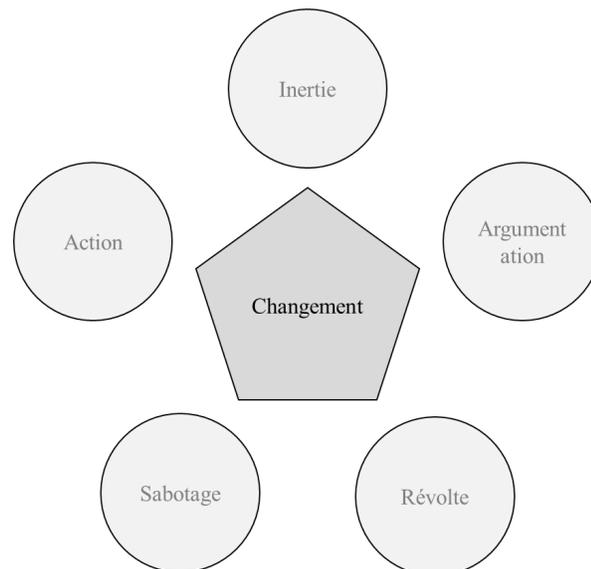


Figure 11 : Les différentes façades de la résistance au changement

(Amani, 2022, p. 3)

Une personne peut alors éprouver une résistance selon une ou plusieurs de ces facettes. Que ce soit en raison d'expériences passées ou d'une peur de l'inconnu que pourrait apporter le changement, il est important de bien analyser les sources de résistance lors de l'implantation du changement afin de mettre en place des mesures informatives ou

correctives qui permettront d'assouplir et peut-être même d'enrayer la résistance, mais il ne faut pas oublier que tous sont différents, donc le changement qui fait l'affaire d'un pourrait déplaire l'autre.

Le changement est en soi une action ou une réaction, mais allons voir ce qu'il en est quand rien n'est fait ou quand l'on tarde à agir.

1.5.3 Les conséquences de l'inaction et l'importance du courage managérial

Une grande partie du rôle d'un gestionnaire est de prendre des décisions qui orienteront les actions du personnel et donc de l'organisation. Bien que la prise de décision soit une affaire courante, il peut être difficile de prendre des décisions qui ont une grande incidence en général, et c'est là que se manifeste l'importance du courage managérial.

Malenfant (2015, p. 1) définit le courage managérial comme « *[l]e niveau de détermination d'un gestionnaire à prendre les directions et les orientations nécessaires, même lorsqu'elles pourraient causer de l'insatisfaction ou une certaine désapprobation de la part de ses interlocuteurs. Lors de situations souvent délicates, le gestionnaire courageux se démarque par sa capacité à défendre des propositions parfois impopulaires et d'agir, même lorsqu'il serait facile d'acheter la paix et de faire comme s'il n'avait rien vu...*

Quelques exemples de comportements courageux :

- *Exprimer son désaccord et agir pour remettre en question des façons de faire "confortables" ;*
- *Décider et même trancher lorsque c'est nécessaire plutôt que de ne pas prendre position ou d'attendre trop longtemps avant d'intervenir ;*
- *Déplacer un gestionnaire, au style trop directif, qui impose sa loi en contrevenant au style de gestion ouvert et participatif préconisé.*

L'impact sur une saine gestion et sur la performance organisationnelle :

Ce manque de courage de certains gestionnaires à régler les situations problématiques est extrêmement coûteux, en termes non seulement de performance organisationnelle, de rentabilité, mais aussi de climat de travail. En effet, nombre de problèmes organisationnels, de situations inexplicables et de conflits sont engendrés par un manque de “cran” organisationnel ou une gestion de type “laisser-faire” ».

Nous comprenons alors l'importance qu'a le processus décisionnel, car une réponse attendue est une étape qui suspend le processus en cours, considérant qu'une décision sert à définir où l'on va, mais aussi le quand, le comment, le pourquoi, etc.

Il est important que les réponses arrivent, mais que ce soit la bonne décision, car la peur d'agir ou autrement dit le manque de courage managérial peut avoir des effets plus dévastateurs que de seulement choisir entre oui ou non si tel est le cas. Un exemple très actuel en 2022 peut être le besoin de se positionner rapidement face à une situation qui a pris une ampleur importante dans les médias et qui demande un positionnement pour rassurer l'opinion publique et alors éviter la perte de partenaires, de clients et d'employés.

Nous pouvons alors conclure que, la gestion, urgence ou pas, est souvent accompagnée du changement et qu'il faut alors avoir le courage managérial et l'influence pour porter ce changement, tout en s'assurant d'informer les acteurs et de rassurer ceux qui représente la résistance au changement, surtout dans un travail mondialisé en constantes évolutions, telles que les technologies qui l'alimentent.

CHAPITRE 2

POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

2.1.1 Les fondements de la recherche

Débutons avec quelques définitions qui constituent les bases de notre sujet, soit l'épistémologie, les paradigmes et le positionnement épistémologique.

Selon Avenier et Gavard-Perret (2012), tiré de Benhaddouch (2022, p. 529), « [l]'épistémologie est la science et/ou la branche de la philosophie, basée sur le questionnement du statut des connaissances que la communauté scientifique produit. Elle a pour objet l'étude des théories de la connaissance ».

Piaget et al. (1967), tiré de Benhaddouch (2022, p. 529), « considère l'épistémologie comme l'étude de la constitution d'un ensemble de connaissances présentant un caractère valable ».

Selon Kuhn (1972), tiré de Benhaddouch (2022, p. 529), « un paradigme est une constellation de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont connues à une communauté scientifique ».

Avenier (2011, p. 375) dit qu'« un paradigme épistémologique se compose [...] essentiellement d'hypothèses d'ordre gnoséologique, d'ordre méthodologique, et d'ordre éthique (précisant la manière dont la valeur des connaissances est justifiée) ».

Avec ces différentes définitions, nous connaissons maintenant mieux ce qu'est un paradigme épistémologique, ainsi que ses composantes. Depuis des milliers d'années, les humains font avancer la recherche et développent différentes connaissances. C'est avec le

temps que la construction des connaissances s'est étendue à un point de créer de grandes familles nommées paradigmes.

Bien qu'il ne s'agisse pas du positionnement épistémologique de cette recherche, il est bon de présenter le post-positivisme, qui est, selon Benhaddouch (2022, p. 532), « *le plus ancien des paradigmes épistémologiques. Il a connu un gain d'intérêt grâce aux sciences de la nature. L'approche positiviste stipule que dans le monde, il existe un sujet qui cherche, observe et expérimente des objets extérieurs à lui-même et qui représentent le champ de la réalité. Cette réalité, qui a une existence et une essence propres possède une ontologie (étude de l'être et tant qu'être). Le chercheur se mobilise pour connaître cette réalité extérieure. Cette théorie a comme fondement que le sujet et l'objet n'ont aucune dépendance [...] Le positionnement post-positiviste s'inscrit dans une vision relativisant le déterministe de la réalité, qui conduit à rechercher des explications et des réponses à un phénomène donné. Pour cela, le chercheur établit la chaîne des causes-effets pour comprendre un fait social. Le caractère indépendant de l'objet vis-à-vis du sujet permet de formuler le principe d'objectivité, condition indispensable de la connaissance scientifique. La science est fondée sur des certitudes, donc des vérités, obtenues par des observations et des vérifications concordantes* ».

En d'autres mots ce paradigme recherche des « lois de la nature » qui sont immuables, ce qui les rend toujours vraies. La mention des sciences de la nature est un bon exemple, si nous prenons l'exemple du théorème de Pythagore qui régit la taille des triangles en géométrie, de façon immuable.

Ce paradigme n'est cependant pas nécessairement la meilleure approche pour tous les domaines. Par exemple, dans notre cas, nous nous attaquons à l'expérience d'une personne, ici présentée sous forme de perceptions et d'émotions; des données qui ont une valeur qualitative et non quantitative, car le but n'est pas de définir la règle d'un échantillonnage de personnes, mais bien comment l'expérience d'une seule personne peut permettre de générer des savoirs qui sauront aider un domaine d'expertise humain, dans le futur.

C'est pourquoi cette recherche se base sur un positionnement épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Le choix de cette méthode est grandement lié à la construction de savoirs, basés sur l'expérience vécue par le chercheur : son expérience et son analyse prenant un angle de recherche permet d'analyser la situation, en tenant compte non seulement de ce que le chercheur a vécu, mais aussi de ses réactions et ses réflexions à la lumière du présent. Cette démarche lui permet de construire et parfois de reconstruire les savoirs et perceptions face au passé et donc d'apprendre pour une situation similaire dans le futur. Considérant également que le programme d'étude entourant cet ouvrage est la gestion des personnes en milieu de travail, il est, en ce sens, très intéressant d'adopter une approche de révision et de remise en question de soi dès les études, afin de créer un précédent et peut-être même le développement d'une habitude de cette approche dans sa propre pratique pour ne pas toujours chercher ailleurs, mais parfois dans le miroir.

Cette approche moderne en comparaison aux méthodes classiques utilisées dans les sciences telles que les mathématiques (post-positivisme) (Benhaddouch, 2022) permet une construction différente des savoirs en validant une expérience vécue comme un savoir générique, mais permettant aussi le recul nécessaire à une réflexion objective, sans nécessairement rechercher les lois non écrites de la nature qui se cachent dans l'expérience ou les résultats. Albert (2017), tiré d'Albert et Cadieux (2017, p. 164), précise que « *[d]ans ce paradigme, les connaissances sont légitimées par un processus réflexif. Ainsi, la connaissance légitimée n'est pas constituée du récit lui-même, mais à partir de celui-ci* ». L'utilisation de l'appellation « pragmatique » est issue des travaux de James et Dewey (Avenier, 2011, p. 380) par « *les modes d'élaboration et d'évaluation des connaissances* » associés au *verum/factum* (Vico, 1858, tiré d'Avenier, 2011, p. 377) où le vrai est le même que le fait. En d'autres mots, nous souhaitons ici construire des savoirs sur l'expérience en légitimant cette dernière sur le principe que le fait est vrai et vice-versa.

2.2 MÉTHODOLOGIE : L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE

La méthodologie associée au PECP qui est ici utilisée s'intitule l'autopraxéographie. Cette méthodologie, comme bien d'autres, est associée aux « *self-studies* » ou études de soi, cependant l'approche de cette technique est de constituer des savoirs par son expérience, en utilisant un récit « *sincère, sans chercher à comprendre à ce moment-là, ce qui est arrivé et pourquoi. Les praticiens-chercheurs exposent simplement le souvenir de leurs expériences vécues. Ils deviennent observateurs de leurs propres expériences* » (Albert et Cadieux, 2017, p. 166). Cette méthode composée d'aller-retour entre le récit et la théorie permet de créer un récit exempt d'informations implicites et inconscientes, ce qui aide alors le lecteur à comprendre tous les tenants du récit comme s'il l'avait vécu lui-même. Cette méthode permet de répertorier les expériences vécues qui n'auraient auparavant pas été considérées dans une approche plus classique, et de les transmettre dans le savoir collectif, ce qui permettra de comprendre, d'analyser et de comparer cette situation à sa propre expérience.

Le choix de cette méthode est aussi relié au fait que le chercheur a ici « *vécu une expérience particulière pouvant être utilisée pour produire des connaissances génériques* » (Albert et Cadieux, 2017, p. 165), considérant que le récit concerne une responsabilité et des enjeux très spécifiques à une situation unique dans le temps, à quelques différences près, bien sûr.

Cette démarche basée sur l'expérience est très intéressante lors de situations hors du commun, comme celle que vous serez en mesure de lire dans les prochaines sections, mais surtout dans la section d'analyse où la comparaison à la littérature saura mettre en lumière les possibilités d'amélioration, mais peut-être aussi certaines limites de théories présentées, lors d'une occurrence dans un contexte d'urgence sanitaire, tel que la COVID-19.

2.3 ÉTHIQUE DE RECHERCHE

La nature de ce travail n'a pas nécessité d'effectuer une demande en éthique auprès de l'établissement d'enseignement, car le récit étant celui du chercheur, l'autorisation de ce dernier est implicite au choix de méthodologie.

Nous tenons cependant à préciser qu'une attention particulière a été portée, tout au long de cet exercice de rédaction, à respecter les modalités de l'éthique en recherche, entre autres, en n'identifiant pas les acteurs secondaires à notre récit, tel que les établissements précis ou gestionnaires, considérant que notre analyse ne s'appuie pas sur leurs décisions, mais bien sûr la façon dont l'employé a vécu ces situations.

Le but ici n'est pas d'identifier les particularités d'un établissement, mais bien de mettre en lumière des pratiques plus globales du réseau québécois de la santé, dans une perspective d'amélioration et de préparation dans l'optique d'une nouvelle occurrence d'une situation de crise similaire à ce qui a été vécu durant la pandémie de la COVID-19.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS ET DISCUSSION

3.1 MON TÉMOIGNAGE

Juste quelques mots avant de passer à mon témoignage : mon travail de recherche consiste en la compréhension des défis de gestion posés par la crise sanitaire de la COVID-19, et est basé sur mon expérience de nouvel employé affecté au service de recrutement et de dotation, dans le réseau de la santé du Québec.

Mon parcours avec le CISSS a débuté à l'hiver 2021. Je recherchais un milieu de stage pour la fin de mon baccalauréat en administration des affaires. Je cherchais déjà depuis un bon moment, mais n'étais pas en mesure de trouver. J'avais contacté deux secteurs intéressants de la région et ça a tout pris pour que je sois en mesure d'avoir une réponse de leur part. Je commençais réellement à sentir la pression de devoir trouver, car j'avais quand même plusieurs heures à faire et la session avançait rapidement.

C'est mon enseignante, responsable de mon stage, qui m'avait dit que le département de notre programme avait été contacté par quelqu'un du CISSS. Il cherchait un étudiant de 2^e cycle en gestion des personnes en milieu de travail pour faire quelques heures par semaine. Mon enseignante et moi nous sommes dits que ça serait une bonne idée que je tente ma chance, considérant que, bien que je ne fusse alors pas dans ce programme, je prévoyais de m'y inscrire après mon baccalauréat.

Je suis alors entré en contact avec un agent de la gestion du personnel (AGP) au CISSS. Nous avons discuté un peu au téléphone et il m'a convoqué pour une entrevue. Je me suis alors rendu au centre administratif. J'ai été rencontré par cet AGP et sa collègue, une spécialiste en procédé administratif. Durant l'entrevue, je n'étais pas stressé et en voyant l'aisance que j'avais, les recruteurs ont joué le jeu et ont réellement tenté de me « challenger » le plus qu'ils pouvaient sur différents aspects et avec les mises en situation. Ils m'ont même dit, quelque temps après, qu'il serait intéressant de savoir qui était la dernière personne qui avait été autant « challengée » durant une entrevue au CISSS,

considérant que généralement, ils s'en tiennent plus au questionnaire. Après l'entrevue, ils m'ont fait patienter un moment dans le corridor pour être en mesure de délibérer entre eux. Quand je les ai rejoints, ils m'ont avisé que j'étais pris pour mon stage, un AGP m'a ensuite amené de l'autre côté, dans l'espace des bureaux (cubicules) pour prendre ma photo de carte d'employé et me faire remplir les formulaires de préemploi concernant la confidentialité, considérant que même s'ils ne procédaient alors pas à mon embauche, il fallait s'assurer que j'allais respecter ces aspects, puisque des données confidentielles allaient certainement m'être présentées.

Quelques jours après, je commençais mon stage avec eux. J'ai essentiellement aidé cet AGP dans des petites tâches reliées à des dossiers sur lesquels ils travaillaient déjà, mais rien de bien gros (ex. : préparation à des salons de l'emploi, révision de modèles de courriels, etc.).

Vers la fin de mon stage, j'ai parlé avec la chef de service et la coordonnatrice des services RH pour leur mentionner mon intérêt à continuer à travailler avec eux après la fin de mon stage, étant donné que les cours avaient été annulés à la suite de la déclaration de la pandémie de la COVID-19. Elles m'ont dit qu'elles souhaitaient que je me fasse une place durant mon stage et vu que c'est ce que j'ai fait, elles ont procédé à mon embauche. J'ai terminé mon stage un vendredi et le lundi d'après, je commençais comme technicien en administration dans l'équipe du service de recrutement et de dotation.

J'ai alors continué à aider l'AGP qui m'avait pris en stage sur différents dossiers. Le plus gros de ces dossiers était celui du système de gestion des candidatures, de l'anglais « applicant tracking system », de là l'acronyme ATS. Il nous fallait une façon de faciliter la réception des candidatures, parce qu'avec le site web qu'ils avaient alors, il fallait aller extraire manuellement toutes les candidatures (curriculum vitae et lettres), tous les matins, et aller les mettre dans un dossier sur le réseau. Mais cette façon de faire coûtait cher en temps et entraînait un grand risque d'erreur, mais surtout de doublons, parce qu'ils n'avaient aucun outil de gestion des candidatures regroupées; un AGP pouvait alors recevoir un nom du site web, un de ces collègues le recevait lui par courriel et les deux

appelait la personne, ce qui créait beaucoup de doublons et de **confusion**. Heureusement, je n'étais pas seul dans ce dossier, car il s'agissait là d'un outil de gestion qui m'était inconnu. L'expertise de mon collègue a ici beaucoup aidé pour l'implantation, considérant que personne d'autre dans le service n'avait alors cette expertise. Le gros de notre travail dans ce dossier-là était de faire le pont entre le site web et la nouvelle interface de cet outil de gestion des candidatures, car il était en implantation, mais cette dernière n'était pas complétée lorsque nous avons commencé à l'utiliser. C'était un besoin forcé par la situation de la pandémie, entrevoyant la quantité de candidatures que nous allions recevoir et devoir traiter. Cependant, ces améliorations technologiques auraient pu être profitables au réseau bien avant la situation de la pandémie et auraient permis d'être mieux préparé. Le programme pour la gestion des candidatures était prêt, mais pas l'interface; c'était comme avoir un restaurant où nous ne servons que des voitures, mais où le service à l'auto n'est pas encore mis en place. Nous avons alors formé une petite équipe de travail qui s'occupait de faire le lien entre le site web et la plateforme de gestion des candidatures. Cette équipe était formée de moi, l'AGP ayant fait mon embauche et ayant une expérience antérieure avec ce genre de système et la technicienne en administration qui avait été nommée comme pilote du projet. C'est aussi avec cette petite équipe que nous avons débuté à former les membres du service à utiliser ce nouvel outil de gestion des candidatures, ce qui était parfois difficile avec des collègues qui sont dans le réseau depuis des années, qui fonctionnaient d'une façon, et se font alors dire par le petit nouveau qu'ils doivent changer (réfractaire au changement ++ pour certains). Plusieurs souhaitaient rester à leurs vieilles façons de faire : tout imprimer et gérer leurs dossiers papier, de leur côté, en laissant des traces seulement dans leurs propres notes; ce qui était complètement à l'opposé de ce à quoi servait l'ATS, soit d'avoir un système centralisé de gestion des candidatures. Face à l'inconnu et les besoins que nous avions, notre petite force d'attaque se réunissait, tous les matins, pour une vingtaine de minutes, pour connaître l'état de la situation et prévoir nos prochaines actions. Une grande partie de ce travail était de créer du matériel de formation, car un grand reproche des autres membres était qu'ils ne savaient pas comment le tout fonctionnait. Nous avons alors organisé des séances de formation avec tous les membres de l'équipe, afin de permettre une diffusion des renseignements d'utilisation, mais surtout pour uniformiser les façons de

faire. Pour ma part, j'ai donné plusieurs formations sur l'utilisation de l'ATS, mais j'ai aussi mis beaucoup de temps à construire un logigramme du processus à suivre, avec le logiciel, pour suivre toutes les étapes du processus dans ce système. Après avoir collaboré avec plusieurs personnes de l'équipe pour mettre en place ce logigramme, je l'ai finalement envoyé à la chef de service pour qu'elle puisse l'approuver et le distribuer, afin que nous ayons tous le même outil de référence. J'ai été félicité par cette dernière, mais cet outil n'a jamais été utilisé ou diffusé... RIEN! Malgré les éloges, je trouve toujours frustrant d'avoir l'impression d'avoir travaillé pour rien, surtout quand l'équipe me dit qu'elle en a besoin et que je vois les différentes façons dont le tout pourrait aider là et non dans 2-3 ans quand ils se décideront de ressortir l'outil parce qu'il y a des problèmes d'uniformisation des pratiques. Il vaudrait mieux le mettre en place pour avoir moins d'ajustements à faire dans le futur.

*Pour ma part c'est en août 2020 que l'on m'a offert de reprendre le **dossier du Je contribue**, de la direction des ressources financières (DRF). C'est cette direction qui avait pris le dossier au tout début, car ils avaient le temps et les bras nécessaires, ce que nous n'avions pas lors du lancement de la plateforme dans notre service et direction. Je contribue est une plateforme provinciale, mise en place par ce gouvernement pour recruter en masse dans tous les établissements de la santé du Québec, afin de pallier les grands besoins en ressources humaines occasionnées par la pandémie de la COVID-19. J'ai accepté de reprendre ce dossier complètement.*

Le plus gros de mon travail au début de ce dossier a été d'ajuster notre façon de faire, considérant que malgré leurs meilleures intentions, les employés qui s'occupaient de ce dossier à la DRF n'étaient pas des recruteurs et avaient une façon de faire qui différait un peu de la ligne directrice utilisée par notre service de recrutement et de dotation (ex. : validation interne, etc.). Considérant que je venais de former plusieurs membres de l'équipe et que j'avais également créé un logigramme détaillant tout le processus, j'étais devenu un bon connaisseur des étapes à suivre au processus régulier, mais ceci n'était pas des embauches régulières, mais temporaires dites « COVID ». J'ai alors dû effacer et recommencer pour assurer l'intégrité du processus et des suivis à faire; si ça n'avait pas été

de mon diplôme d'études professionnelles en comptabilité, je n'aurais probablement pas été en mesure de créer ce que j'ai été en mesure de mettre sur pied, ce qui excédait beaucoup de ce que plusieurs de mes collègues étaient en mesure de faire dans Microsoft Excel. J'ai aussi beaucoup travaillé sur l'informatisation de la gestion des dossiers pour les nouveaux employés embauchés, étant donné que c'était encore tout fait sur papier de leur côté (tous les formulaires étaient imprimés et les suivis étaient réalisés dans des filières, qui étaient alors mises aux archives). J'ai aussi mis en place un nouveau tableau de gestion des candidatures qui prenait en compte les différentes étapes que nous devions suivre avec un tableau de bord et des statistiques.

Un gros problème que j'ai rapidement rencontré était que je devais tout faire; de la réception de la candidature sur la plateforme, à l'envoi du contenu pour l'ouverture du dossier. Ça s'est bien passé quand je n'avais qu'une dizaine de dossiers, mais quand les centaines de dossiers sont arrivés, je me suis senti complètement dépassé. Bien que ce n'étaient pas des dossiers réguliers, mais temporaires COVID, il m'a fallu quand même définir, avec le temps, les aspects que nous pouvions raccourcir ou retirer et les incontournables aux processus (j'en profite ici pour souligner le « coaching » que j'ai eu de ma coordonnatrice sur ces aspects). Au début, dans les premières semaines de la reprise du dossier, j'étais vraiment en mesure de faire avancer les dossiers rapidement, mais il y a rapidement eu une accélération de la réception des candidatures et je n'étais plus en mesure de répondre à la demande. J'ai donc avisé ma chef de service que j'allais bientôt atteindre la saturation de ma capacité et que j'allais alors commencer à accumuler du retard.

Une semaine a passé, ensuite deux et une troisième; je ne sais pas si c'était parce que ma chef de service ne me prenait pas au sérieux, qu'elle n'avait pas de ressources ou parce qu'elle ne sentait pas l'urgence, mais j'ai dû finir par laisser aller les choses, car je ne pouvais pas garder cette pression, sinon je n'aurais jamais été en mesure d'avancer et de continuer mon travail. Quand la coordonnatrice des services RH m'a interpellé pour un renseignement, je lui ai dit que je ne l'avais pas, étant donné mon retard, malgré que j'avais

demandé de l'aide sur ce dossier. Deux heures plus tard, j'avais deux personnes à former qui pouvaient donner un coup de main (des employées de ses services dont leur horaire plus léger du moment leur permettait d'être délestés sur ce dossier pour quelques heures. J'ai alors dû me retourner rapidement pour être en mesure de oui les former, mais aussi pour qu'elles puissent travailler considérant que nous n'avions alors pas d'outils de suivi communs (juste un tableau de suivi sur le serveur de l'organisation, permettant difficilement à être plus d'un à la fois dans un tableau Excel en même temps) comme nous avons maintenant avec Microsoft Teams, ce qui entraînait alors encore des étapes supplémentaires, des doublons et un plus grand risque d'erreur. Je crois que le manque de formation sur la gestion des données dans l'équipe était une cause importante des erreurs qui se créaient, car en gestion des données, plus il y a de données saisies manuellement (non automatisés), plus il y a une grande marge d'erreur.

J'ai senti la pression! J'avais des centaines de candidatures à traiter dans des délais très courts (exigences ministérielles) et ce, à réaliser avec un horaire à temps partiel. Avec l'arrivée de l'automne, j'ai aussi débuté mon 2^e cycle avec 4 cours et j'ai continué à travailler 25-30 heures par semaines, en présentiel au bureau. Mon premier cours de fin de semaine, je l'ai suivi assis à mon bureau parce que j'avais de l'aide et cette personne avait besoin de soutien, donc je suis resté disponible au bureau, mais ça a réellement été plus une distraction qu'autre chose. J'ai alors convenu avec moi-même qu'avec le prix que je payais pour suivre ces cours-là, ce n'est pas vrai que j'allais mettre en risque ma réussite pour ce dossier. J'ai donc remis en pratique mon habileté à mettre en place des limites claires auprès de mes supérieurs. Une autre chose que j'ai rapidement apprise, c'est que beaucoup est demandé à nos gestionnaires donc ils vont prendre tout ce que nous pouvons leur donner, c'est alors à nous de mettre des limites claires et de conserver notre position, car après un certain nombre d'heures, on fait plus d'erreurs que ce qu'on peut avancer réellement dans le dossier. J'ai tout de même dû renforcer, à plusieurs reprises, mon besoin de soutien dans ce dossier, mais aussi assurer que j'étais en contrôle pour que je reste le porteur du dossier. Peut-être que la pression et alors mon travail auraient été plus calme sans avoir à être le

porteur de ce dossier, mais je n'aurais peut-être pas eu de travail si je n'avais pas pris ce dossier, qui sait...

Avec la deuxième vague qui a commencé à l'automne et les exigences du ministère à ce qu'on traite les candidatures dans un délai bien précis, l'urgence était vraiment le terme. C'est là que, en collaboration avec nos gestionnaires, nous avons commencé à revoir certains aspects des processus pour réduire le temps de traitement, étant donné que c'étaient des embauches temporaires COVID et non des embauches régulières. Quand je parle des exigences du ministère, c'est surtout que l'on devait traiter les processus dans des délais X, mais ils ne nous ont jamais donné de méthode précise à suivre ou d'ajustements à faire dans nos processus. En plus, tous les établissements n'ont pas interprété le tout de la même façon; certains ont embauché 10 AGP en surcroît, à temps complet pour faire avancer ces dossiers, nous on était deux techniciens à la fin et pas à temps complet. En plus d'imposer des délais très courts, ils nous demandaient de garder leur plateforme de traitement des candidatures à jour, même si ce n'est pas avec cette plateforme que l'on faisait nos suivis, considérant qu'elle était très simple et ne tenait pas en considération toutes les étapes que nous devons suivre. Comme ils sortaient des statistiques par cette plateforme, nous devons l'utiliser d'une certaine façon, mais ils n'ont jamais pris la peine de nous l'expliquer, donc on pouvait alors faire des erreurs, sans le savoir. En gros, ça doublait notre travail. Si dès le début, ils nous avaient dit : allez chercher vos candidatures sur la plateforme, traitez-les de votre côté et donnez-nous les statistiques suivantes (x, y ou z), tout aurait bien été, mais là nous devons traiter nos candidatures dans leur système, selon leurs délais et méthodes, mais suivre le tout dans notre tableau pour respecter toutes nos étapes et leur fournir des statistiques, en plus de celles qu'ils sortaient de leur plateforme, sans compter que leur plateforme ne recueillait même pas les données dont nous avons besoin pour être en mesure de créer les statistiques qu'ils voulaient. Et ce fut évolutif tout au long du dossier; un jour ils veulent une donnée X et pas Y, et l'autre, c'est l'inverse! Parfois ce sont des approximations que nous devons donner, parce que nous n'avons pas été en mesure de monter nos processus et nos outils de façon à pouvoir avoir les données qu'ils voulaient. C'était toujours une question politique; la majorité de leurs chiffres ne permettait pas de voir l'état de la situation et les aider à

prendre de meilleures décisions, c'était majoritairement pour donner des chiffres pour bien paraître et donner l'impression à la population ou autres instances qu'ils faisaient dont bien un bon travail, nos élus, mais généralement sur le dos des services administratifs et ensuite cliniques, qui se démenaient à sortir des données concrètement inutiles dans notre travail.

L'essentiel de l'aide que j'ai eue dans ce dossier était de personnes de notre service et direction qui avaient un peu de temps pour aider ici et là. Le problème est que je devais alors toujours former de nouvelles personnes et généralement pour seulement quelques heures de participation dans le dossier. Je me suis rapidement tanné à devoir toujours répéter et montrer les mêmes choses; surtout qu'étant donné que ces personnes-là ne travaillaient pas beaucoup dans le dossier, le risque d'erreur était bien présent et j'ai souvent dû apporter des corrections pour normaliser les choses. J'ai donc incessamment rappelé à mes gestionnaires que tout pourrait avancer beaucoup plus rapidement si j'étais en mesure d'avoir une aide stable et récurrente (comme une technicienne en administration, à temps complet, soit 35 heures par semaine, sur ce dossier), car là je ne faisais que le messenger et formateur; pas moyen de ne rien faire de concret de mon côté.

Mes gestionnaires m'ont alors embauché une technicienne en administration à temps complet pour travailler avec moi dans ce dossier. Sauf que, la première, il lui avait mal décrit quel genre de travail elle aurait à faire et après quelque temps, elle a quitté. Dans leur affichage, ils ont pris une description de poste générique de technicienne en administration et n'ont pas détaillé le besoin que j'avais dans ce dossier, considérant qu'il s'agissait beaucoup d'un travail à la chaîne et sans nécessairement inclure des étapes qui permettaient la créativité ou la réalisation professionnelle. J'ai retiré ici la leçon que quand tu engages quelqu'un pour travailler avec toi, assure-toi d'être présent dans le processus parce que la chance que les choses ne soient pas dites comme elles sont et seront, sont trop grandes et ça fait qu'on doit encore une fois former une nouvelle personne du début, considérant que les autres qui venaient m'aider étaient déjà mes collègues et connaissaient le « cadre » du CISSS, mais ce n'était pas le cas de ces nouvelles embauches dans l'équipe. La deuxième technicienne qui a été affectée à notre équipe était mieux informée de son travail et ça s'est placé rapidement dans un rythme de travail confortable. Nous étions alors rendus vers la fin

de l'année 2020. C'est dans ces environs (décembre) que j'ai complètement été déplacé en télétravail, après l'avoir suggéré à nos gestionnaires. J'avais tout le matériel nécessaire et considérant que je vivais à plus de 2,5 km à pied du bureau, cela allait me permettre de sauver beaucoup de temps de déplacement que je pourrais alors réinvestir dans mes études et dans mon entraînement physique, considérant que je devais remplacer mes 5 kilomètres quotidiens de marches, mais plus pour le moral que pour le physique.

Même si j'étais en télétravail et que c'était la période des fêtes, nous avons tout de même des attentes ministérielles à rejoindre pour assurer le suivi du dossier. J'ai donc travaillé aussi pendant que mes collègues profitaient de leur congé de fêtes, mais nous avons tout de même eu le soutien de certains malgré tout. Ce n'était vraiment pas par intérêt que je l'ai fait, mais je souhaitais me prouver et prouver à mes gestionnaires que j'étais capable de piloter ce dossier, car on m'avait offert de délaissier la barre quand j'avais nommé mes limites dans le début, mais je leur ai dit que non, je voulais continuer, considérant tous les efforts que j'avais mis dans ce dossier et que je risquais de ne plus avoir de travail, vu que j'étais en surcroît de la structure de poste en place.

Avec le début de 2021, j'ai continué le télétravail à 25-30 heures par semaine en plus de mes 4 cours de 2^e cycle. Le gros avantage que j'avais alors c'est que vu que tout était à distance, je sauvais beaucoup de temps sur les déplacements, ce qui me permettait de mieux me reposer, mais aussi, qui me donnait plus de temps pour mes travaux de maîtrise. Bien que nous avons des outils permettant de voir nos collègues durant nos rencontres, ce n'était pas pareil que de discuter dans l'embrasure d'un cubicule ou même d'avoir la même fluidité de discussions que nous avons en personne. C'est durant ces périodes que mon idée de déménager pour me rapprocher de mes amis s'est concrétisée, pas parce que je me sentais seul en télétravail, mais surtout parce que le télétravail m'a fait réaliser que je vivais dans une sorte d'isolement depuis que j'étais arrivé à Rimouski. Même si j'avais des connaissances, ce n'était pas mes amis proches.

Quelques mois après son arrivée, la deuxième technicienne a été sollicitée pour un autre besoin dans notre direction et considérant qu'il s'agissait d'une très belle occasion,

elle l'a saisie et nous nous sommes alors à nouveau retrouvés dans le besoin d'avoir une nouvelle technicienne. L'avantage que j'ai eu cette fois-là, c'est que j'ai été en mesure de recruter une agente administrative de l'équipe qui donnait déjà un coup de main pour les besoins COVID. Nous avons alors ajusté son titre d'emploi pour technicienne en administration et elle a pu débiter dans ce dossier avec moi. Nous étions alors tous deux aux études, donc aucun des employés sur ce dossier n'était présent à temps complet. Plus tard, en discutant avec des responsables du dossier Je contribue dans d'autres établissements, j'ai appris que dans leur établissement, c'est 10 AGP à temps complet qui avaient été embauchés sur ce dossier pour permettre une charge de travail raisonnable pour tous. Encore aujourd'hui, je ne saurais dire pour quelle raison nos gestionnaires n'ont jamais exploité cette avenue. Bien que ça nous a donné, à moi et ma collègue, une expérience de travail unique, je crois que nous n'étions peut-être pas la solution la plus stable, considérant que nous n'étions pas en mesure de faire plus qu'un nombre bien précis d'heures (temps partiel) et encore moins dans les périodes d'examens, mais bon, les gestionnaires le savaient et semblent avoir considéré que cela leur convenait.

Avec 2021 est arrivé le début de la planification pour la campagne de vaccination contre la COVID-19. En 2020, c'était généralement de la réaction face aux besoins occasionnés par la COVID-19, mais 2021 a amené un aspect de planification. Cette planification a débuté, pour nous au recrutement, en décembre 2020, et s'est prolongée jusqu'en mars 2021, quand les cliniques ont démarré. Le gros avantage était ici que même si nous devons bouger rapidement, nous étions informés, et surtout, tous présents! De l'opérationnel au directif, tous étaient présents à ces rencontres de planification hebdomadaires (arrimage entre notre direction de gestion des ressources humaines et la direction clinique responsable de la vaccination et alors de la mise en place des cliniques). Juste pour notre branche du dossier, il y avait moi, ma chef de service, la coordonnatrice des services RH et la directrice adjointe. Ce que ça a apporté, en comparaison avec l'approche « top down » habituelle, l'apport de tous les acteurs et on pouvait alors mentionner nos opinions, mais aussi mentionner les limites de ce à quoi nous avons accès et de ce que nous faisons. Sur le plan de la curiosité, c'était intéressant de voir ce qui s'en

venait face à la COVID pour nous donner de l'espoir. Dans ces rencontres d'arrimage, notre direction et les responsables de la gestion des cliniques de vaccination étaient en mesure d'arrimer les différents aspects concernant l'embauche du personnel de notre côté jusqu'à la prévision des horaires et la formation du personnel, avec la collaboration de ces services (service des activités de remplacement et service de la formation).

Dans beaucoup de secteurs du CISSS, ce sont les activités de remplacement qui s'occupent de faire les horaires de travail de tout le personnel nécessaire à la vaccination. De l'agent dans le stationnement, à l'infirmière qui réalise l'injection. Selon les conventions collectives, les horaires sont produits pour le mois à venir et sont disponibles une semaine avant le début de ce mois. Disons que ce n'est pas très pratique quand l'on souhaite faire la planification de la main-d'œuvre, car suivant cette logique, nous ne pouvons malheureusement que gérer des urgences et non planifier ce qui s'en vient; un autre beau problème qui devra éventuellement être adressé et réglé. Pour la vaccination, afin d'avoir une meilleure planification des effectifs, ils ont choisi de faire un horaire pour le printemps et la période estivale (environ 4 mois) pour assurer une couverture des plages horaires de toutes les cliniques durant le temps fort de l'administration de la première dose. L'avantage était que l'on était en mesure de voir réellement le nombre de ressources à embaucher pour tous les titres d'emploi, mais le problème de la création des horaires autant d'avance était que plusieurs personnes ne donnaient que des disponibilités pour les premiers mois, étant donné qu'ils voulaient eux aussi profiter de leur été. En plus, la majorité des personnes embauchées pour la vaccination étaient de l'externe (ex. : retraités, etc.), pour empêcher au maximum le délestage (quand une ressource est déplacée de son service habituel pour répondre à un autre besoin), afin d'éviter l'accumulation continue de retard dans les différents services. À la moitié de la planification, il y a alors eu beaucoup de confusion dans les cliniques de vaccination, car les équipes ont beaucoup changé vu les disponibilités plus restreintes de certains pour les derniers mois de l'été.

Avant la COVID-19, quand il y avait de grosses campagnes de vaccination, c'étaient les infirmières qui étaient là et qui faisaient tout :

- *accueil;*
- *évaluation et consentement;*
- *préparation des doses;*
- *injection du vaccin;*
- *observation;*
- *compléter le dossier de vaccination et gestion du clérical.*

Avec la pénurie qu'il y a déjà dans les soins infirmiers et le grand besoin de personne qu'il y avait alors, des changements ont été faits en ajoutant plusieurs autres acteurs pour permettre aux infirmières ou personnels de soin plus spécialisés de faire vraiment plus leurs actes réservés. Nous avions alors :

- *portiers, sécurité et agentes administratives : accueil;*
- *infirmières (inclus cliniciennes et praticiennes), pharmaciens et médecins (titre d'emploi maison de vaccinateurs/trices) : évaluation et consentement;*
- *une multitude de titres d'emplois pouvant effectuer la préparation (défini par le ministère et les ordres professionnels, avec le titre d'emploi maison de préparateurs(trices) de doses) : préparation des doses;*
- *une multitude de titres d'emplois pouvant effectuer la préparation (défini par le ministère et les ordres professionnels, avec le titre d'emploi maison d'injecteurs(trices)) : injection du vaccin;*
- *vaccinateurs(trices) : observation;*
- *agents(es) administratifs(tives) : compléter le dossier de vaccination et gestion du clérical.*

Il y avait alors une grande complexité dans les exigences des processus de sélection, étant donné que nous devions bien diriger et informer les candidats dans les processus vers quels secteurs de la vaccination ils allaient et pourraient travailler. Si on considère en plus qu'il y avait de nouveaux arrêtés ministériels pratiquement toutes les semaines qui apportaient des corrections ou venaient ajouter de nouveaux profils de formation qui pouvaient maintenant faire des tâches X. Il nous a fallu apprendre à en rire, car nous serions devenus fous!

À quelques moments, on a réduit le nombre de nouvelles embauches en suivant les besoins, mais il y a eu de sérieux manques dans les suivis et la programmation des dossiers, car je ne sais combien de personnes que nous avons embauchées n'ont jamais été appelées pour travailler, malgré leur grande disponibilité et compétence. Mais bon, j'ai dû, à un moment donné, lâcher prise sur certains aspects, étant donné que je n'étais pas le gestionnaire en place et que, surtout, plusieurs secteurs gèrent eux-mêmes leurs horaires et ne font alors pas aussi bien le tour des ressources qui leur sont disponibles pour ce département précis au système et malheureusement, il ne semble avoir personne qui ne faisait de validation à voir si ces personnes travaillaient.

Ce fut une période assez spéciale, car oui j'avais un travail qui permettait une certaine adaptation face à mon horaire avec l'école, mais j'ai, pendant des mois, été le porteur de dossier, mais seulement avec le titre d'emploi de technicien en administration, malgré que souvent, dans ce dossier, j'ai eu l'impression de devoir couvrir des tâches d'agent administratif (entrée de données et validation de formulaires), technicien en administration (passer les entrevues), agent de la gestion du personnel (analyser et décider si embauche à la suite d'un processus) et parfois même certains aspects qui étaient certainement gérés par les chefs de service ailleurs (être en contact avec la responsable au ministère de la Santé et des Services sociaux [MSSS] pour arrimer nos dossiers). J'ai tellement appris dans ce dossier-là, et je ne le changerais pas, mais ayant généralement dû faire des tâches et avoir les responsabilités d'un agent de la gestion du personnel, j'aurais aimé que mon expérience et ancienneté calculée au système puisse être sur ce titre d'emploi, ce qui, en un sens, était un manque de reconnaissance du travail accompli. Mais bon, ça a l'air qu'on ne peut pas

tout avoir. De toute façon, je crois que l'expérience que j'ai acquise dans ce dossier aide quelque peu à compenser cet aspect, en comparaison aux dossiers qui passent dans notre service habituellement.

Le relâchement sur les embauches durant l'été a réellement été bénéfique pour moi, car c'est en juillet 2021 que j'ai déménagé. Considérant la situation pandémique et le manque de bureau, j'ai été en mesure de conserver mon emploi, malgré la distance et de continuer ma maîtrise. Effectivement, suivant les mouvements de personnel et de matériel durant la pandémie, les gestionnaires ont observé, en débutant à entrevoir d'éventuels retours au bureau, qu'il n'y avait plus assez de bureaux ou ordinateurs pour tout le monde, que la direction des ressources informationnelles (DRI) ne pouvait fournir plus de matériel et que la bande passante d'établissements ne pouvait supporter le retour de tous les employés en établissement, et ce, encore moins en utilisant Microsoft Teams pour les rencontres (nécessite une bonne bande passante, car utilise beaucoup de sa capacité, considérant le contenu audio et visuel à diffuser en temps réel).

Avec ces relâchements, nos responsabilités d'équipe ont été réorientées vers des validations de dossiers d'employés temporaires COVID. On devait premièrement valider, auprès de plus de 1400 employés temporaires COVID s'ils avaient un intérêt à devenir des employés réguliers à la fin de la pandémie. Ensuite, on a contacté leurs gestionnaires pour avoir leur avis, à savoir s'ils recommandaient cet employé pour devenir réguliers. Utiliser à titre de processus de sélection au dossier, étant donné que la plupart n'avaient seulement eu qu'un appel de validation de leurs intérêts et formation à titre d'entrevue. Dans les deux cas, le taux de réponse a été relativement bas, probablement causé par les vacances de la période estivale, mais aussi du fait que ce ne devait pas être une priorité pour plusieurs, déjà débordée de courriel et ne parvenant alors pas à suivre la cadence de leur messagerie électronique. J'ai géré toutes ces étapes dans un tableau de suivi Excel, toujours en ajustant pour les nouvelles étapes et en ajoutant le nécessaire pour avoir des statistiques claires pour nos gestionnaires.

Il y a eu une nouvelle petite vague d'embauche à l'arrivée de l'automne. J'ai terminé mon implication dans ce dossier en novembre 2021 pour un emploi d'agent de la gestion du personnel, en recrutement pour des titres d'emplois spécifiques et en attraction, où nous touchons également aux salons, campagnes publicitaires, etc.

Bien que j'aie apprécié être majoritairement responsable de ce dossier, malgré que je n'avais pas le titre d'emploi de professionnel (AGP), j'étais tellement soulagé de ne plus être dans ce dossier à la fin, toujours pendu aux lèvres des nouvelles mesures du gouvernement, incluant les demandes qui pour moi, manquaient souvent de sens. Par exemple, nous devons fournir des données que leur plateforme (que nous devons obligatoirement utiliser) ne permettait pas de récolter. Il fallait alors retravailler continuellement nos outils et processus pour leur fournir ces données qui n'avaient généralement aucune utilité pour nous; que pour eux dans leurs points de presse. Mais sachant que les personnes responsables au MSSS pour la plateforme Je contribue étaient surtout des « IT » et non des « RH », ça explique bien des choses (aucunement le bon profil de compétence pour faire ce travail, et aucune forme de service-conseil de la part d'un professionnel en recrutement de masse, dans le domaine de la santé).

J'aurais aussi beaucoup aimé que nous puissions avoir des discussions sur les processus, entre établissements, mais c'était surtout la haute direction qui faisait ce bout (unidirectionnel, dans un monde qui demande maintenant du bidirectionnel afin d'impliquer le personnel au cœur du changement), donc des idées et finalités étaient discutées et non le processus en lui-même, sur le terrain, du moins, pour notre bout administratif.

*Le plus gros aspect qui m'a permis d'être en mesure de mener ce dossier jusqu'à la fin était que j'avais, lors de mon parcours de BAC, trouvé les bonnes méthodes pour gérer mon stress : en me posant la question, dans un dossier qui me soulève un certain stress, si j'ai bien donné mon maximum et fait tout ce que je pouvais; quand je vois bien que j'ai tout donné et que le reste n'est pas entre mes mains, je dois laisser aller en me disant que j'ai fait de mon mieux. Je n'aurais **jamais** été en mesure de passer au travers de tous ces mois, sans mon adaptation et ma résilience et je crois que c'est probablement l'une des plus grandes*

qualités à avoir pour être en mesure de travailler sur un dossier comme celui-là. Je pense que mes expériences personnelles de vie, ma formation universitaire, ma participation aux jeux du commerce et le coaching que j'ai eu sont à la base de ce qui m'a permis d'être un finissant de DEP en 2015 et un professionnel des RH aujourd'hui.

3.2 RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans cette partie, notre témoignage est revisité à la lumière de différentes théories. Pour ce faire, nous comparons, les thèmes qui ont émergé de notre expérience professionnelle du récit précédent, à différentes recherches existantes en lien avec notre problématique.

3.2.1 Différencier urgent et important

Dans le déroulement des événements du récit, l'essentiel prend place durant la période de pandémie de la COVID-19. Considérant que tous les CISSS et CIUSSS ont comme mission d'offrir des soins et services de qualité à leur population, tout ce qui concerne une pandémie est alors urgent et important, selon la matrice de la gestion du temps (Covey, 2013, p. 133). Ce sont donc des actions à prioriser pour l'ensemble de la population; pour le bien commun.

Cependant, quand nous approfondissons les tâches à effectuer, nous pouvons observer une différence entre la perception du MSSS et celle des gens sur le terrain, quant à l'urgence et l'importance de ces tâches. Par exemple :

« Nous devons fournir des données que leur plateforme (que nous devons obligatoirement utiliser) ne permettait pas de récolter. Il fallait alors retravailler continuellement nos outils et processus pour leur fournir ces données qui n'avaient généralement aucune utilité pour nous; que pour eux dans leurs points de presse. »

Dans cet extrait du récit, le MSSS exigeait des CISSS et CIUSSS :

1. d'utiliser la plateforme de recrutement qu'ils avaient mis en place, dans les délais de traitement qu'ils dictaient;
2. d'adapter leur processus en conséquence;
3. de fournir des données statistiques précises.

En faisant l'exercice de classer ces exigences dans la matrice de la gestion du temps de Covey (2013, p. 133), nous sommes en mesure de rapidement cerner le problème, soit le fait que la perception de ce qui est urgent et important pour une partie ne l'est pas nécessairement pour l'autre. En d'autres mots, ce qui était important pour les gens sur le terrain n'était pas nécessairement aussi important aux yeux des personnes travaillant au MSSS, considérant que les comptes que ces parties ont à rendre diffèrent dans leur nature et résultats. Dans ses travaux de thèse, Drucker-Godard (2000, p. 353) présente justement trois groupes de classification en gestion des priorités qui démontrent des divergences, soit :

1-ce qui « *concerne les dirigeants qui, outre la crise, considèrent que lorsqu'ils peuvent profiter d'une préoccupation décisionnelle, cette préoccupation "opportune" est leur priorité* »;

2-ce qui « *s'articule autour des dirigeants qui considèrent, en plus d'une crise, que toute préoccupation décisionnelle "inopportune" est leur priorité* »

3- ceux qui « *ne présentent aucun facteur absolu, excepté la crise. Les PDG de la PME 2, de la très petite et de la très grande entreprise ainsi que le Président d'Association 2 paraissent avoir une gestion assez autonome de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles* ».

Nous pouvons alors convenir que : dans un contexte de réaction, la priorisation (selon une matrice de gestion du temps) peut différer, selon l'angle d'implication dans la tâche, donc entre le demandeur et l'exécutant. La tâche de générer une donnée peut être très importante et urgente pour l'instance supérieure, mais seulement urgente pour l'exécutant, considérant que l'importance dépend ici de l'apport que pourrait avoir cette donnée pour

l'avancement du travail de l'exécutant, considérant aussi que l'exécutant doit généralement arrêter son travail pour générer cette donnée qu'il n'utilisera pas ou peu. Un bon exemple pourrait être le nombre de candidatures non retenues; cette donnée ne fait aucunement avancer la tâche d'embauche du personnel, mais est nécessaire pour le MSSS dans ses fonctions de coordination. Il serait alors important que les instances supérieures tentent au maximum de justifier l'importance par l'utilité des données, afin de mobiliser le personnel, et ce, le plus tôt possible dans l'exercice.

Allons maintenant voir l'organisation du travail et comment cette dernière était en accord, ou contre la productivité, en validant si certains aspects étaient des pertes de temps.

3.2.2 Pertes de temps

Une autre thématique importante de notre récit concerne les sources de pertes de temps, considérant l'incidence qu'elles ont sur les situations d'urgence où la rapidité d'action est primordiale. Débutons alors avec l'extrait de récit suivant :

« Si on considère en plus qu'il y avait de nouveaux arrêtés ministériels pratiquement toutes les semaines qui apportaient des corrections ou venaient ajouter de nouveaux profils de formation qui pouvaient maintenant faire des tâches X ».

Nous pouvons ici nous référer directement à la théorie de Darden (2015, p. 1-2) qui détaille les trois grandes catégories de pertes de temps (présentées en détail au chapitre 1) :

1. toute autre préoccupation que le travail qui se trouve devant nous et qui nuit à notre productivité;
2. les mauvais choix de moyens de communication;
3. les distractions hors du travail.

Ces trois aspects sont étroitement liés dans notre récit, car à plusieurs reprises, le travail est directement affecté par ces facteurs de perte de temps tels que les exigences ministérielles

sans valeur ajoutée pour le travail sur le terrain, dont il était question au point précédent. Le tout étant bien sûr lié à la perception des acteurs; rappelons que, selon De Billy (2014, p. 103), « *la perception est le processus par lequel nous sélectionnons, organisons, interprétons et récupérons l'information qui nous parvient de notre environnement, pour ensuite y réagir* ». Mais souvent, ces erreurs de perception sont le fruit d'une communication déficiente ou absente entre les parties, ce qui est une récurrence dans plusieurs points de notre récit.

Nous pouvons alors convenir que : dans un contexte de crise, le choix de communication doit être considéré avec précaution pour maximiser une diffusion claire à tous les niveaux hiérarchiques qui en auront besoin, dès le début, auprès de la haute direction ou du ministère, pour éviter les pertes de temps occasionnées par les allers-retours et les erreurs d'exécution, causées par une interprétation erronée. Nous en discutons plus en détail dans la section dédiée à la communication en temps de crise.

Voyons à présent comment notre récit interagit avec les théories concernant l'organisation même du travail dans l'urgence.

3.2.3 L'organisation du travail et la gestion des priorités dans l'urgence

Bien que la gestion des priorités puisse différer sur certaines tâches, l'essence générale du travail à accomplir durant une situation de crise est plus propice à être en lien avec la mission même d'une organisation, comme il est ici le cas pour un établissement du réseau de la santé au Québec. Débutons alors notre analyse avec l'extrait de récit suivant :

« pour empêcher au maximum le délestage (quand une ressource est déplacée de son service habituel pour répondre à un autre besoin), afin d'éviter l'accumulation continue de retard dans les différents services ».

En reprenant les travaux de Aznavorian (2020, p. 536), nous pouvons alors observer si ses quatre points pour les établissements de santé ont été appliqués dans le cadre du récit :

- 1. l'analyse rapide des ressources présentement disponibles;*

2. *l'optimisation du personnel déjà présent;*
3. *la considération opérationnelle dans le déploiement du personnel;*
4. *la mobilisation des partenaires possédant des ressources humaines supplémentaires.*

Bien que tous ces aspects n'aient pas nécessairement été mis en place dès le début de la situation de pandémie au Québec, ils ont tous été mobilisés durant cette crise. Grâce aux systèmes informatisés de gestion des horaires et du personnel, il était alors possible de connaître les ressources disponibles. Cependant, le risque associé à faire travailler certains employés pouvait être beaucoup plus difficile à établir. En effet, même si la date de naissance pouvait permettre le tri des personnes âgées de plus de 70 ans qui étaient considérées comme beaucoup plus à risque face à ce virus, par exemple, le statut immunitaire ne fait toutefois pas partie des données dans les dossiers des employés. Ce fut donc une surprise dans beaucoup de secteurs de découvrir que certaines personnes étaient immunosupprimées et ne pouvaient alors pas venir contribuer, ce qui n'est certainement pas aidé par le manque de renseignements sur le virus, qui pouvait alors entraîner des craintes infondées de devoir, par exemple, aller travailler dans des immeubles de bureaux où ce sont des cubicules dans un espace semi-ouvert, ce qui a apporté des craintes face à la proximité des autres travailleurs dans ces installations.

Dans ce cas, on parle souvent d'éviter le délestage des ressources vers d'autres secteurs, mais ceci était après plusieurs mois, voire années de pandémie. En début de situation de crise, les gestionnaires et leurs directions ont été en mesure de cerner les services névralgiques et ceux pouvant être arrêtés pour une certaine période. De cette façon, des personnes embauchées pour classer des dossiers pouvaient être relocalisées temporairement afin d'accélérer les prises de rendez-vous, par exemple. Après plusieurs mois de délestage, au début de la vaccination, la cible était alors de recruter du personnel externe pour permettre aux ressources délestées de retourner à leurs fonctions où de grands retards s'étaient accumulés et étaient maintenant à corriger. Il est cependant important de noter que le MSSS a développé un *Guide de délestage des activités selon les niveaux d'alerte des établissements*

à titre de référence pour les établissements, durant la pandémie, afin de faciliter la prise de décision quant aux secteurs qui devaient être priorisés.

Pour ce qui est de la mobilisation des partenaires, lors du début de la vaccination (point 4 d’Aznavorian), le MSSS et les établissements ont convenu de plusieurs ententes entre différentes entreprises et d’autres ministères pour que certains de leurs employés viennent prêter main-forte, comme des infirmières d’entreprises privées ont été temporairement réaffectées pour soutenir les efforts de vaccination.

Nous pouvons donc convenir que le MSSS et les établissements de santé du Québec, dans une vision macro de la situation, du moins face à la gestion et au recrutement des ressources humaines, ont été en mesure de bien organiser le travail et gérer les priorités dans l’urgence pour bien concentrer les efforts.

Maintenant que nous en savons plus sur l’organisation du travail, allons maintenant voir l’incidence des différents facteurs sur la gestion du stress.

3.2.4 Le stress au travail

Tous les enjeux mentionnés dans les points précédents ont en commun qu’ils peuvent être des sources de stress au travail. Nous aborderons alors ce point, à partir de l’extrait suivant, tiré de notre récit :

« Un gros problème que j’ai rapidement rencontré était que je devais tout faire; de la réception de la candidature sur la plateforme, à l’envoi du contenu pour l’ouverture du dossier. Ça s’est bien passé quand je n’avais qu’une dizaine de dossiers, mais quand les centaines de dossiers sont arrivés, je me suis senti complètement dépassé. »

En nous référant à la figure 2 des quatre catégories de stress en milieu de travail du chapitre 1 (De Billy et al., 2014, p. 581) nous pouvons cerner quelques catégories et analyser nos perceptions face à ces aspects.

Facteurs professionnels

Selon De Billy et al. (2014, p. 581) :

- charge de travail;
- reconnaissance;
- relations interpersonnelles;
- participation aux décisions.

La charge de travail de l'employé était ici très importante, même trop importante pour une seule personne. Malgré que cette situation ne fût pas vécue par les gestionnaires responsables d'offrir des ressources en soutien, la situation leur a été mentionnée à plusieurs reprises et ce n'est qu'au moment où les conséquences de cette surcharge ont eu une incidence sur leurs nouvelles demandes qu'ils ont jugé cet enjeu comme étant important et urgent. L'enjeu était peut-être lié aux faits que les gestionnaires ne reconnaissaient pas encore les capacités de l'employé et donc n'étaient pas en mesure de justifier qu'une réelle aide était nécessaire quand elle était demandée par l'employé responsable du dossier, mais ceci n'est qu'une conjecture.

Pour ce qui est de la participation aux décisions (De Billy et al. (2014), c'est un aspect qui s'est développé tout au long du dossier, car au début, l'employé responsable n'était aucunement impliqué dans les aspects décisionnels, mais l'a été de plus en plus dans l'avancement de ce dossier. La même conjecture qu'au paragraphe précédent pourrait ici aussi être utilisée face à la perception des gestionnaires.

Facteurs individuels

Selon De Billy et al. (2014, p. 581) :

- besoins;
- aptitudes;

- personnalité;
- âge et sexe.

En se référant aux aspects professionnels mentionnés plus haut, il est intéressant de voir que, pour l'employé, les facteurs individuels comme les besoins, les aptitudes, la personnalité, l'âge et le sexe n'étaient pas des enjeux dans sa perception de ses habiletés, mais plus dans la perception de ses gestionnaires envers ses habiletés à lui, comme on peut le discerner dans l'extrait de récit suivant : « [j]’ai donc incessamment rappelé à mes gestionnaires que tout pourrait avancer beaucoup plus rapidement si j’étais en mesure d’avoir une aide stable et récurrente ». Leur manque d’expérience de supervision auprès de cet employé semble avoir requis de l’employé qu’il se prouve dans son travail, sur quantité d’aspects, ce qui pourrait alors avoir été à l’origine des facteurs professionnels de stress de l’employé, conjecturés précédemment.

Pour ce qui est des facteurs socioéconomiques et des facteurs relatifs à la vie privée de De Billy et al. (2014, p. 581) (figure 2), il est certain que l’employé a éprouvé certains enjeux, surtout considérant la portée directe d’une situation de pandémie mondiale sur ces composantes (famille, situation financière, etc.), mais ces derniers semblent avoir été très stables pour l’employé, donc nous ne nous y attarderons pas plus en détail. Nous pouvons également placer les éléments dans la matrice de Karasek (1979) qui permet de voir les rapports entre les exigences au travail et la latitude décisionnelle, ce qui démontre la concordance entre le niveau de stress face à la charge de travail selon le degré de latitude décisionnelle (figure 4), ce qui est bien représenté dans notre récit, par l’extrait suivant :

« Le gros avantage était ici que même si nous devons bouger rapidement, nous étions informés, et surtout, tous présents! De l’opérationnel au directif, tous étaient présents à ces rencontres de planification hebdomadaires (arrimage entre notre direction de gestion des ressources humaines et la direction clinique responsable de la vaccination et alors de la mise en place des cliniques). Juste pour notre branche du dossier, il y avait moi, ma chef de service, la coordonnatrice des services RH et la directrice adjointe. Ce que ça a apporté, en comparaison avec l’approche « top down » habituelle, l’apport de tous les acteurs et on

pouvait alors mentionner nos opinions, mais aussi mentionner les limites de ce à quoi nous avions accès et de ce que nous faisons. »

Nous pouvons alors convenir que : les facteurs de stress en milieu de travail sont internes et externes à l'employé; autrement dit, la perception qu'a l'employé de son travail et de ses capacités à tout autant d'incidence sur le stress que la perception qu'ont ses collègues ou ici ses gestionnaires, face à son expérience, ses capacités ainsi que son jugement.

Maintenant que nous avons couvert tous les points sur l'urgence et la crise, allons maintenant croiser notre récit aux théories des composantes de l'approche moderne du travail.

3.2.5 Le télétravail et l'informatisation du travail

Qui dit pandémie de la COVID-19, dit également télétravail obligatoire dans plusieurs pays du monde, pour réduire les risques de contagion, donc une informatisation de ce qui peut l'être. Comme nous pouvons l'observer dans le récit, ce fut éventuellement introduit dans le travail de l'employé en question, comme le démontre l'extrait suivant :

« Nous étions alors rendus vers la fin de l'année 2020. C'est dans ces environs (décembre) que j'ai complètement été déplacé en télétravail, après l'avoir suggéré à nos gestionnaires. J'avais tout le matériel nécessaire et considérant que je vivais à plus de 2,5 km à pied du bureau, cela allait me permettre de sauver beaucoup de temps de déplacement [...] j'ai continué le télétravail à 25-30 heures par semaine en plus de mes 4 cours de 2^e cycle. Le gros avantage que j'avais alors c'est que vu que tout était à distance, je sauvais beaucoup de temps sur les déplacements, ce qui me permettait de mieux me reposer, mais aussi, qui me donnait plus de temps pour mes travaux de maîtrise. »

Toutes les définitions trouvées dans le cadre de ce travail, pour décrire le télétravail, avaient en commun l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) (De Billy et al., 2014; ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale

et du Logement, 2005; Vacherand-Revel, 2019; Vayre, 2019, tiré d'Arnoux-Nicolas, 2022). Ce fut donc avantageux pour cet employé de disposer de tout le matériel à son domicile (bureau, chaise, ordinateur, etc.), car ces composantes essentielles ne sont pas toujours les plus faciles à trouver pour les employés dans le réseau de la santé. Certains établissements ont des procédures plus efficaces que d'autres à cet effet, mais dans le cas de l'établissement en question, il ne disposait pas de plans pour le personnel administratif, considérant que tous les secteurs cliniques étaient priorités, bien que le travail de cet employé fût directement lié à l'embauche du personnel pour ces secteurs. Dans le cas présent, aucun matériel n'a été offert à l'employé; ceci ayant deux grands enjeux : l'employé travaille sur un ordinateur qui ne dispose pas de la même sécurité qu'un ordinateur fourni par le travail, mais il comporte également l'avantage de ne pas être restreint dans son utilisation, car bon nombre des ordinateurs dans le réseau ne comportent pas les logiciels les plus à jour, ce qui peut alors ralentir le travail, en comparaison à des versions modernes, plus optimisées.

Comme le dit Laborie et al. (2021), tiré de Bouchet et al. (2022, p. 16-17), « *le premier confinement national de mars 2020 a permis de démocratiser cette pratique à d'autres professions (cadres et certains professionnels), le travail distant étant alors, quand cela était possible, imposé aux entreprises* », ce qui vient nous préciser que c'est, dans plusieurs cas, le confinement qui a permis d'accélérer la mise en place du télétravail., ce qui ne représente probablement pas la meilleure méthode pour amener le changement dans une organisation, surtout quand la sécurité des données est si importante de nos jours.

Maintenant que nous avons abordé les moyens, regardons les avantages et les inconvénients du télétravail, comme regroupés au tableau 4 : Synthèse des avantages et inconvénients du télétravail, présenté au chapitre 1.

Selon le récit et l'expérience de l'employé, dans ce cas, ce fut majoritairement un grand avantage considérant qu'il disposait d'un environnement propice au travail à la maison, mais surtout qu'il appréciait l'autonomie et le gain de temps de cette approche face à d'autres aspects de sa vie, comme la conciliation de son horaire de travail et de ses études, et son entraînement physique, comme présenté dans les extraits précédents. Mais l'employé est ici

conscient, même si cela n'a pas été nommé dans son récit, que ce ne fût pas avantageux et facile pour tous ses collègues, tels que les parents de jeunes enfants qui devaient alors travailler avec les enfants présents à la maison, ce qui n'est certainement pas idéal pour la concentration soutenue nécessaire dans l'exercice de leurs fonctions ou tout autre effet négatif du télétravail, comme présenté par J.F.R. Registre⁶ (2022) ou Vayre (2019).

Nous pouvons alors convenir que : le télétravail est là pour rester et que les entreprises qui tardent à le mettre en place pourraient être forcées dans le futur, comme ce fut le cas pour tant durant la pandémie de la COVID-19. Ces entreprises devraient alors avoir un plan de déploiement clair face à leurs TIC en ce sens, pour permettre la continuité et la sécurité du travail de leurs employés et des données qui transigent par eux. Pour ce qui est des avantages et inconvénients du télétravail, ces derniers sont circonstanciels. Autrement dit, selon la situation personnelle et professionnelle de l'employé le télétravail pouvait être avantageux ou désavantageux et pouvait même varier dans le temps, selon l'évolution de la situation de la personne. Il serait alors recommandé, à la mise en place du télétravail, d'être flexible pour s'adapter à plusieurs scénarios, selon la situation des employés visés et au besoin, de leur offrir le soutien technique et moral nécessaire, considérant les risques d'isolement et d'être laissé à soi-même.

Dans la prochaine section, nous voyons ce qui concerne différents points liés à la gestion et au soutien des équipes en temps de crise.

⁶ *Auteur correspondant : Jean Frantz Ricardeau Registre; École des relations industrielles, Université de Montréal, Chaire BMP en diversité et gouvernance, 3744, rue Jean-Brillant, bureaux 550-55, H3T 1P1 Montréal (QC), Canada.*

3.2.6 Les besoins de l'humain

À la base de la réalisation au travail pour la gestion des équipes, il est important de considérer les besoins de l'humain en soi. Nous utiliserons l'extrait suivant pour discuter de ce résultat :

« [M]ais ayant généralement dû faire des tâches et avoir les responsabilités d'un agent de la gestion du personnel, j'aurais aimé que mon expérience et ancienneté calculée au système puisse être sur ce titre d'emploi. »

Considérant que pour ce sujet en particulier, nous avons la théorie bifactorielle des facteurs (De Billy et al., 2014, p. 149) présentée au chapitre 1, nous tenterons de voir si cette théorie est applicable dans le cas de notre témoignage.

Pour ce qui est des facteurs d'hygiène, ces derniers déterminent généralement le degré d'insatisfaction en milieu de travail. Si nous nous référons à la figure 5 (au chapitre 1), nous pouvons observer que les facteurs d'hygiènes comptent (De Billy et al., 2014, p. 149) :

- a) les politiques d'entreprises;
- b) la qualité de l'encadrement;
- c) les conditions de travail;
- d) le salaire de base;
- e) les relations avec les pairs;
- f) les relations avec les subordonnées;
- g) le statut professionnel;
- h) la sécurité d'emploi.

De tous ces facteurs, ici identifiables par les lettres qui les précèdent, le récit fait effectivement ressortir que, dans le cas de cet employé, les facteurs a, b, g et h ont réellement

une incidence sur la perception de l'employé face à son travail. L'expérience a été difficile, mais soutenable, car les autres facteurs étaient présents et comblaient alors des besoins, même si les facteurs absents ont eu une incidence sur l'employé, notamment sur sa confiance en soi, considérant qu'il percevait que ses gestionnaires ne reconnaissaient pas sa contribution et son expertise en lui donnant, par exemple, le titre d'emploi et salaire correspondant à ses tâches et responsabilités.

Regardons maintenant les facteurs moteurs, qui définissent la satisfaction au travail (De Billy et al., 2014, p. 149) :

- a) la réalisation de soi;
- b) la reconnaissance;
- c) le travail proprement dit;
- d) l'avancement.
- e) l'épanouissement.

De ces facteurs, plusieurs étaient manquants dans l'expérience de l'employée présentée dans son témoignage, alors que d'autres étaient présents, mais en faible quantité, ce qui rendait difficile pour l'employé de ressentir une complète satisfaction au travail, si une telle chose est possible. Un avantage qu'avait cependant cet employé est qu'il était en mesure de retirer plusieurs facteurs, tels que la réalisation de soi, dans la poursuite de ses études de deuxième cycle, ce qui aidait alors à compenser certains manques qu'il pouvait avoir dans sa pratique professionnelle au travail.

Nous pouvons alors convenir que : la théorie bifactorielle des facteurs était bel et bien applicable quant à la satisfaction ou l'insatisfaction de l'employé au travail. Il pourrait alors être intéressant de recommander aux gestionnaires (ici du réseau de la santé) de connaître et utiliser cette théorie afin de favoriser la satisfaction au travail de leurs employés.

Allons maintenant voir un de ces facteurs plus en détail, soit la reconnaissance au travail.

3.2.7 La reconnaissance au travail

Comme vu au point précédent, la reconnaissance fait partie des facteurs moteurs de la théorie bifactorielle des facteurs. Voyons la citation ci-dessous :

« J'ai tellement appris dans ce dossier-là, et je ne le changerais pas, mais ayant généralement dû faire des tâches et avoir les responsabilités d'un agent de la gestion du personnel, j'aurais aimé que mon expérience et ancienneté calculée au système puisse être sur ce titre d'emploi, ce qui, en un sens, était un manque de reconnaissance du travail accompli. »

Dans le contexte de notre récit, bien qu'il y eût des formes de reconnaissance concernant la pratique du travail et de l'investissement dans le travail (Brun et Dugas, 2002), ces marques de reconnaissances étaient peu élevées de la part de l'employeur en soi, du moins, selon la perception de l'employé dans notre extrait. Considérant la constante évolution des exigences face au travail à effectuer et ce déplacement rapide des priorités dans la pratique, l'investissement dans le travail semble alors correspondre à un changement tout aussi rapide de ce qui produira la reconnaissance. En d'autres mots, en changeant toujours les objectifs, l'employeur redéfinit toujours ce pourquoi il manifestera de la reconnaissance envers l'employé, ce qui pousse ce dernier dans un marathon de la reconnaissance, dans lequel il doit se dépêcher à atteindre les objectifs avant qu'ils ne changent s'il souhaite pouvoir recevoir quelque forme de reconnaissance. Bien que cet aspect a peut-être plus d'incidence sur la pratique du travail que l'investissement dans le travail, ces deux aspects semblent réellement migrer aux côtés des priorités quand ces dernières se déplacent, ce qui est constant dans le cadre du récit.

Brun et Dugas (2002, p. 11-13) parlent de cinq niveaux de reconnaissance :

- le niveau institutionnel ou macro;
- le niveau vertical ou hiérarchique;

- le niveau horizontal;
- le niveau externe;
- le niveau social.

Tous ces niveaux sont importants pour un employé qui travaille dans le réseau public de la santé, car tous les acteurs de ces niveaux sont présents et peuvent avoir une forte influence sur la reconnaissance du travail de l'employé, considérant la mission de l'organisation pour laquelle il travaille.

Dans le cadre du récit, le niveau qui semble avoir été le plus difficile fut le premier, soit le niveau institutionnel ou macro. L'enjeu ici est qu'aux yeux de l'organisation, du MSSS et des médias, l'attention était toujours portée sur les services de première ligne, soit les secteurs cliniques. Cependant, les efforts du personnel administratif étaient oubliés ou grandement dépréciés dans les comparaisons avec le secteur clinique, même si, sans l'administratif, le secteur clinique n'aurait jamais été en mesure de fonctionner. Il y avait donc plusieurs messages et attentions de reconnaissance faites, entre autres de façon monétaire, en octroyant diverses primes pour le personnel COVID, mais en ne permettant que très brièvement les secteurs administratifs de participer à ce type des récompenses. Nous nous retrouvons alors avec des employés qui sont constamment poussés par le MSSS et leur organisation à travailler plus fort et plus longtemps, mais sans aucun avantage mis à part le fait qu'après le travail sera fait. Ceci représente donc des facteurs qui peuvent entraîner un ressentiment de la part de ces employés qui sont toujours éclipsés par les secteurs cliniques, ce qui peut même pousser à une dévalorisation de leur profession et effort dans ce type de situation de crise. Ceci rejoint également les théories de Honneth (2004, p. 136) dans laquelle il est convenu que la reconnaissance est construite selon trois principes institutionnalisés, soit l'amour, l'égalité et le mérite.

Nous pouvons donc convenir que : la reconnaissance est un facteur essentiel au maintien du moral des employés et aide à engager ces derniers dans leur travail, et souhaitons-le, à améliorer leur rétention. Il y a cependant encore énormément de travail à

faire dans le réseau de la santé au Québec pour savoir bien reconnaître le travail et la contribution essentielle de son personnel, surtout dans les secteurs administratifs.

Avec cette meilleure compréhension de la reconnaissance, allons maintenant explorer la gestion du changement et son implantation en temps de crise dans la section suivante.

3.2.8 S'adapter dans un monde de changement et l'implantation du changement en temps de crise

Pour être en mesure de faire face à l'inconnu, les organisations et ceux qui les animent se doivent de composer avec le changement et ceci est de plus en plus vrai avec de continuelles avancées pour améliorer ce qui est, ou développer ce qui ne l'est toujours pas. Utilisons maintenant l'extrait suivant pour entamer notre analyse :

« [N]ous devions fournir des données que leur plateforme (que nous devions obligatoirement utiliser) ne permettait pas de récolter. Il fallait alors retravailler continuellement nos outils et processus pour leur fournir ces données qui n'avaient généralement aucune utilité pour nous; que pour eux dans leurs points de presse. Mais sachant que les personnes responsables au MSSS pour la plateforme Je contribue étaient surtout des « IT » et non des « RH », ça explique bien des choses (aucunement le bon profil de compétence pour faire ce travail, et aucune forme de service-conseil de la part d'un professionnel en recrutement de masse, dans le domaine de la santé). »

En nous référant aux définitions présentées au point 1.5.1, nous avons premièrement les changements organisationnels, selon Brassard (2003, p. 256). Selon le récit et la perception de l'employé, dans le réseau de la santé, les changements organisationnels prennent généralement place lors de l'adoption de nouvelles politiques qui viennent forcer certains changements; la fusion des établissements en CISSS et CIUSSS en est un bon exemple. Ces changements sont adoptés par les ministères concernés à l'Assemblée nationale et les établissements ont alors l'obligation de les mettre en application. L'enjeu qui ressort généralement de ces changements est que certains partis politiques souhaitent réformer ce

secteur, mais ne consultent que peu les établissements avant de mettre leurs plans en action. De plus, l'enjeu politique les pousse parfois à tout effacer ce qu'il y avait auparavant et recommencer à neuf, selon leur perspective. Dans la pratique, cette approche exerce une grande pression sur tous les secteurs de ces établissements, autant du côté clinique qu'administratif.

Dans le cadre de notre témoignage, ces changements étaient grandement liés à la consolidation du personnel de soin pour être en mesure de continuer d'octroyer les services essentiels. Cependant, l'enjeu était que les changements et leurs nouvelles marches à suivre étaient imposés aux établissements, sans consultation de ces derniers face aux moyens à utiliser pour atteindre leurs objectifs. Selon Champagne (2002, p. 24), la confiance est nécessaire à une implantation de changements dans un établissement de santé au Canada, et il est difficile de développer la confiance dans l'imposition, sans consultation, surtout dans des temps aussi incertains qu'une pandémie mondiale où tout est déjà remis en question.

De plus, ces changements n'étaient pas accompagnés et graduels, mais imposés unilatéralement pour tous les établissements de la province, sans appel. Ce type d'application est très éloigné des théories présentées sur le changement, telles qu'à la figure 7, présentée au chapitre 1 (Amani, 2022, p. 2), où le changement passe par la dé cristallisation, la transition et la recristallisation. Le gouvernement a ici forcé un passage de la dé cristallisation à la recristallisation, ce qui a réellement bouleversé les méthodes de travail de plusieurs, qui travaillaient ainsi depuis des années et qui ont été forcés de s'adapter en un temps record, malgré le fait que le réseau de la santé, surtout après la fusion des établissements, est réputé comme étant un géant qui ne change que très lentement de cap.

Nous pouvons alors convenir que : malgré l'urgence, le processus d'implantation du changement ne devrait pas être évité. Les instances devraient s'assurer de bien communiquer auprès des établissements où prendra place le changement. Suivre les étapes, mais de façon accélérée serait également préférable à une implantation unilatérale, sans consultation ou préparation au changement.

Mais qu'en est-il de la résistance au changement dans tout cela? Allons le découvrir dans la prochaine section qui lui est dédiée.

3.2.9 La résistance au changement

Avec tout changement, les porteurs de ces changements courent toujours le risque de rencontrer une certaine résistance. Utilisons l'extrait suivant comme point de départ sur ce sujet :

« Le plus gros de mon travail au début de ce dossier a été d'ajuster notre façon de faire, considérant que malgré leurs meilleures intentions, les employés qui s'occupaient de ce dossier à la DRF n'étaient pas des recruteurs et avaient une façon de faire qui différait un peu de la ligne directrice utilisée par notre service de recrutement et de dotation (ex. : validation interne, etc.). »

En reprenant les travaux d'Amani (2022, p. 3), nous pouvons relever cinq facettes de la résistance au changement :

- l'inertie;
- l'action;
- le sabotage;
- la révolte;
- l'argumentation.

Pour toute personne ayant vécu la période de pandémie de la COVID-19, il n'est pas difficile de penser à la matérialisation de ces facettes de résistance dans l'application, entre autres, des mesures sanitaires telles que les confinements. Mais dans le cadre de notre récit, la facette qui semble avoir le plus transparu est l'argumentation. Que ce soit de la part du MSSS, de l'établissement, des gestionnaires ou des employés, il n'y avait pas nécessairement

de révolte ou de sabotage; la majorité des insatisfactions face aux changements, sur le fond ou la forme. Pour l'employé en question dans le récit, ce fut de cette façon qu'il résista au changement, à plusieurs reprises, considérant qu'il ne pouvait pas le faire d'autre façon, considérant qu'il s'agissait là de la nature de ses tâches et de la raison de son emploi en surcroît de l'équipe et donc toujours à risque de ne plus avoir de travail s'il résistait de façon plus prononcée aux changements. Cet employé disposait cependant d'une grande capacité d'adaptation et d'un besoin d'améliorer et d'optimiser ce qui pouvait l'être, comme démontré dans l'extrait précédent. Ces deux aspects ont alors certainement contribué à réduire sa résistance aux changements.

Nous pouvons alors convenir que : les employés impliqués dans ce type de dossiers urgents devraient être des personnes ayant déjà un profil orienté sur l'amélioration et l'optimisation des pratiques afin de réduire la résistance au changement, pour éviter les ralentissements tout au long du processus pour l'établissement dans l'obligation de procéder au changement.

Maintenant, quelle incidence l'inaction peut-elle avoir et quelle importance le courage managérial a-t-il dans ces situations? Découvrons-le dans la section suivante.

3.2.10 Les conséquences de l'inaction et l'importance du courage managérial

Agir est important, mais n'est pas toujours la solution à un problème. Discutons maintenant de l'importance de l'action et du courage managérial nécessaire pour instiguer cette action. Nous baserons notre analyse sur l'extrait de récit suivant :

« Après avoir collaboré avec plusieurs personnes de l'équipe pour mettre en place ce logigramme, je l'ai finalement envoyé à la chef de service pour qu'elle puisse l'approuver et le distribuer, afin que nous ayons tous le même outil de référence. J'ai été félicité par cette dernière, mais cet outil n'a jamais été utilisé ou diffusé... RIEN! Malgré les éloges, je trouve toujours frustrant d'avoir l'impression d'avoir travaillé pour rien, surtout quand l'équipe me dit qu'elle en a besoin et que je vois les différentes façons dont le tout pourrait aider là

et non dans 2-3 ans quand ils se décideront de ressortir l'outil parce qu'il y a des problèmes d'uniformisation des pratiques. »

Malenfant (2015, p. 1) donne trois exemples de comportement courageux :

- exprimer son désaccord et agir;
- décider et trancher lorsque nécessaire;
- déplacer un gestionnaire.

D'après notre extrait, l'enjeu ici était le manque d'action et de prise de décisions pour utiliser un outil peut-être nouveau en apparence, mais prouvé efficace, complet et en grande émergence par le développement des pratiques en « *lean management* ». Est-ce alors l'employé qui a démontré des aptitudes à la gestion et au courage managérial en allant de l'avant en développant ce type d'outil? Mais concrètement, ce type d'inaction peut avoir des répercussions; ici ce fut surtout face à l'uniformisation des pratiques.

Nous pouvons alors convenir que : dans une situation de crise, il est essentiel que la communication entre les parties permette la discussion des enjeux liés aux facteurs opérationnels afin que le changement puisse se produire, surtout si le gestionnaire responsable n'est pas impliqué dans les aspects plus opérationnels nécessitant un ajustement ou une complète réflexion.

Bien que le besoin d'agir peut-être plus fort pour certains gestionnaires que d'autres, il n'en reste pas moins une composante à la base de la fonction de gestionnaire.

Dans toutes les sections de ce chapitre, nous avons été en mesure de discuter de nombreux enjeux en lien avec le témoignage présenté. Nous avons maintenant le nécessaire pour conclure ce travail de recherche.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre recherche avait pour but d'analyser les perceptions concernant l'expérience d'un employé des services administratifs dans le secteur de la santé et des services sociaux durant la COVID-19.

Pour ce faire, nous avons opté pour une méthodologie d'autopraxéographie, issue du constructivisme pragmatique.

Nos résultats ont démontré que, dans un contexte d'urgence, comme en temps normal, la communication est la clé. Une bonne communication entre les parties prenantes permet de conscientiser tous les acteurs aux réalités individuelles, ici entre le terrain et la haute direction et même le niveau ministériel, ce qui permet, dans ce cas-ci, de justifier certaines exigences d'une partie pour les besoins d'une autre. Bien que la structure actuelle du réseau de la santé au Québec demande de grands déplacements verticaux des communications, du haut de la structure de gestion jusqu'aux employés sur le terrain, il reste important d'impliquer au maximum tous les niveaux dans l'implantation des changements. Cette façon de faire permet à tous de contribuer, et ce, dès le début, pour éviter de nombreux ajustements subséquents (allers-retours), lors de la mise en pratique sur le terrain, considérant qu'une situation d'urgence telle que la pandémie de la COVID-19 représente déjà beaucoup (trop) d'incertitudes en général dans la vie de tous. C'est également dans ces moments d'urgence qu'il faut être stratégique dans les décisions, tant dans les stratégies d'action que dans le choix des porteurs de dossiers urgents ou menants aux changements, ce sont donc les capacités et habiletés qui devraient primer, avant la disponibilité, considérant qu'il est généralement possible de redistribuer les tâches pour en prioriser d'autres.

Pour ce qui est de l'organisation du travail, elle aussi doit se prévoir et être graduellement mise en application, afin d'assurer un déploiement cohérent et graduel, considérant qu'il n'est pas facile pour tous de travailler de la maison, par exemple, compte tenu des contextes familiaux ou même de l'équipement et de l'espace de travail disponible. Et dans ce contexte de télétravail, les gestionnaires doivent alors s'assurer d'effectuer une

vigie auprès de leurs employés pour s'assurer d'un contrôle du stress, mais aussi pour que la reconnaissance ne soit pas oubliée, mais qu'elle soit ajustée aux objectifs, même quand ces objectifs changent.

Cette recherche a cependant plusieurs limites. Entre autres, cette expérience ne représente que la perception d'un employé sur des dizaines qui ont vécu des situations similaires dans chaque établissement de santé du Québec, au cours de cette crise. De plus nous n'avons que le côté organisationnel et non le côté ministériel qui doit lui aussi avoir été parsemé de situations particulières nécessitant une analyse détaillée en prévision d'une situation similaire dans le futur, afin d'éviter les pièges déjà rencontrés.

Il pourrait alors être très intéressant de sonder d'autres établissements similaires dans un travail de recherche semblable, mais nous croyons que l'analyse du point de vue ministériel, croisé avec le vécu en établissement pourrait permettre de tirer des conclusions qui s'avéreraient très précieuses dans une future situation d'urgence. Pour aller encore plus loin, les plans d'action ministériels pourraient être analysés en détail et comparés avec ceux de pays similaires au nôtre pour tenter d'isoler les pratiques exemplaires et les angles morts pour le bien des soins et service en santé et services sociaux du Québec.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M.N., et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie : Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportement organisationnels*. Supplément HS, p. 163-175.
- Albert, M.N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Revue Projectics*, 1 (16), 69-86.
- Amani, M. (2022). Gérer la résistance au changement avec succès; S'appuyer sur un processus immuable pour espérer vivre sereinement l'avenir! *Ordre des administrateurs agréés du Québec*.
- Arnoux-Nicolas, C. (2022). Le télétravail transforme-t-il le sens du travail ? *Le Journal des psychologues*, 399, 16-20. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/jdp.399.0016>
- Avenier, M. J., et Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion* (p. 11-62). Pearson France.
- Avenier, M.J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-Modernisme ou pragmatisme? *Management Prospective Ed*, 3 (43), 372-391.
- Aznavorian R. (2020). Successfully Deploying Your Valuable Resources : Staffing Implications and Prioritization During Crisis. *Tipton Healthcare*.
Repéré le 2022-07-19 dans l'article suivant :
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1541461220302408?token=82B6750B8CFC2F2F8FCE2DD7FDF00865C8A1E0FBC08D3833AD286A6F3B7C44BA3E58C54F41782988CF5DF833F3B623B1&originRegion=us-east-1&originCreation=20220719135709>
tiré de la vidéo au lien suivant :
https://www.gotostage.com/channel/c639bf5aab6b4eb1b7c34d21e3401616/recording/7a25450330f64251888f58e3b00a063a/watch?source&tnqh_x003D;CHANNEL
- Benhaddouch, M. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de la gestion : Revue de littérature. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3 (5), 527-538.

Beynon, M., Edwards, T., et Galazka, A.M. (2020). Indice de l'usage des technologies de l'information et de la communication dans l'administration du travail : nécessité, pertinence et utilisation potentielle. *Revue Internationale des Science Administratives (I.I.S.A.)*, 86, 249-269.

Repéré le 2022-09-12 : <https://www.cairn.info/revue-economique-2006-6-page-1137.htm>

Bouchet, S., Nande, F., Loup, P., et Weber, M.L. (2022). Apprendre de la crise sanitaire : Existe-t-il des conditions favorables au bien-être des télétravailleurs à domicile ?. *@GRH*, 44, 13-41. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/grh.044.0013>

Bourhis, A., et Chênevert, D. (2009). *À vos marques, prêts, GÉREZ! : La GRH pour gestionnaires*. Éditions du nouveau pédagogique Inc.

Brassard, A. (2003). Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement. *Revue des sciences de l'éducation*, 29 (2), 253-276.

Repéré le 2022-10-02 : <https://www.erudit.org/fr/revues/rse/2003-v29-n2-rse885/011032ar/>

Brief, A., Schuler R., et Van Sell M. (1981). *Managing Job Stress*. New York, Little, Brown

Brun, J. (2003). La santé psychologique au travail... de la définition des problèmes aux solutions, *Facicule 2 : Les causes du problème. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations*, Université Laval, Québec.

Brun, J.-P., et Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens, *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor*, 23 pages.

Brunet, S., Fallon, C., et Thiry, A. (2020). Planification d'urgence et gestion de crise sanitaire : la système face à la pandémie de Covid-19. *CRISP*, 2020/8 (n° 2453-5454), 5-68.

Repéré le 20 2-07-19 :

<https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2020-8-page-5.htm>

Canada (gouvernement du Canada). (2011). *Système national d'intervention d'urgence*. Repéré le 2022-02-27 : <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/ntnl-rspns-sstm/ntnl-rspns-sstm-fra.pdf>

Canada (gouvernement du Canada). (2016). *Système de soins de santé du Canada*. Repéré le 2022-02-27 : <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/systeme-soins-sante-du-canada.html>

Champagne, F. (2002). La capacité de gérer le changement dans les organismes de santé, *Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada*, Étude no. 39.

Collerette, P. (2010). Les cadres face au changements : Comment communiquer le changement. *Gestion*, 34 (4), 39-50.

Collins. (2022). Time waster. Dans *COBUILD Advanced English Dictionary*. Repéré le 20 22-07-06 : <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/time-waster#:~:text=Word%20forms%3A%20plural%20time%20wa'ters,it's%20also%20a%20time%20waster.>

Covey R.S. (2013). *The 7 Habits of Highly Effective People* (Cover art, special contents, and Electronic Edition). RosettaBooks LLC
<https://icrrd.com/media/01-11-2020-212827The%207%20Habits%20of%20Highly%20Effective%20People.pdf>

Darden, D.C. (2015). Time Wasting Activities within the Workplace (Don't Be Apart of Them)
Repéré le 2022-07-06 :
SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2623378> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2623378>

Dares. (2022). Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? Dares Analyses, 9.
La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) est la direction du ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion qui produit des analyses, des études et des statistiques sur les thèmes du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

De Billy, C., Hunt, J., Osborn, R., Schermerhorn, J., et Uhl-Bien, M. (2014). *Comportement humain et organisation* (5^e édition). Éditions du renouveau pédagogique Inc. (ERPI)

Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. *L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui*. *Gestion*, 24 (3), 131-139.

Deschamps, B., et Moscarola, J., p.35-48. (2020). Tiré du collectif de Kalika, M.. *L'impact de la crise sur le management : pratiques managériales* (collection Business Science Institute). Éditions Management & Societe (EMS).

Drucker-Gordard, C. (2000). La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles [Thèse de doctorat]. Université Paris IX-Dauphine.

Frimousse, S., et Peretti, J. M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question (s) de management*, (3), 105-149.

Garcia, F., Ponnelle, S., et Vaxevanoglou, X. (2012). L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques. *Presses Universitaires de France*, Février 2012, 75, 179-213.

Repéré le 2022-08-18 :

<https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2012-2-page-179.htm>

Greenan, N., et Mairesse, J. (2006). Les changements organisationnels, l'informatisation des entreprises et le travail des salariés : Un exercice de mesure à partir de données couplées entreprises/salariés. *Presses de Sciences Po*, 57, 1137-1175

Repéré le 2022-09-12 : <https://www.cairn.info/revue-economique-2006-6-page-1137.htm>

Harris, D. (Ed). (1994). *Organizational Linkages : Understanding the Productivity Paradox*, Washington D. C., National Academy Press.

Herzberg, F. (1968). One More Time : How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46 (1), Janvier-février 1968, 53-92.

Herzberg, F., Mausner B., et Bloch Synderman B. (1967). *The motivation to work*, 2^e édition, New York, Wiley.

Holmes, T.H., et Rahe, R.H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale, *Journal of Psychosomatic Research*, 11, Pergamon Press, 216.

Repéré dans De Billy et al. (2014).

Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance : une esquisse, *La Découverte, revue du MAUSS*, 1 (23), 133-136.

Indeed Editorial Team. (2021). *9 Common Workplace Time-Wasters and How To Avoid Them*.

Repéré le 2022-07-06 : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/time-wasters-and-how-to-avoid-them>

Jacob, R. (2001). « Reconnaissance au travail : un cadre de gestion », conférence et document du Colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ, Québec.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Kuhn, T. S. (1972). La structure des révolutions scientifiques. Lincoln, Y. S., & GUBA, Y. (1985). EG : Naturalistic inquiry. Beverly Hills.

Laborie, C., Abord De Chantillon, E., et Bernard, N. (2021). *Bien-être en télétravail : a-t-on vraiment besoin d'un manager ?* 32e congrès de l'AGRH AGRH, octobre 2021, Paris.

Lagadec, P. (2020). Le pilotage des grandes crises : les leçons de Katrina. *Le journal de l'école de Paris, juillet /août 2020 (144)*, 8-15.

Repéré le 2022-07-19 :

<https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2020-4-page-8.htm>

Le Robert. (2022). Stress. *Dictionnaire Le Robert (en ligne)*

Repéré le 2022-08-21 :

<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/stress>

Le Robert. (2022). Inconnu. *Dictionnaire Le Robert (en ligne)*

Repéré le 2022-10-02 :

<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/inconnu>

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York.

Maisonneuve, D., Saouter, C., et Char, A. (collectif). (2001). *Communications en temps de crise*. Presses de l'Université du Québec.

Malenfant, J. (2015). Courage managérial et laisser-faire. *Carrefour RH – Ordre des CRHA-CRIA du Québec*.

Repéré le 2022-09-23 : <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2015/03/courage-managerial-ou-laisser-faire#:~:text=La%20saine%20gestion%20aura%20toujours,besoin%20de%20vous%20comme%20gestionnaire.>

Marchand, I. (2022). Conseiller en gestion du changement : un rôle stratégique avant tout. *Portail RH -Ordre des CRHA et CRIA*.

Repéré le 2022-10-02 : <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2022/06/conseiller-gestion-changement#:~:text=Il%20recense%20les%20parties%20prenantes,et%20le%20plan%20de%20communication.>

Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian management : A journal*. RD Irwin Homewood, IL.

Ministère de l'Emploi de la Cohésion sociale et du Logement (France). (2005). *Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005; Relatif au télétravail*. Page 2.

Repéré le 2022-09-12 : <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2010/04/050719-anti-tt.pdf>

- MSSS. (2019). Portrait organisationnel du réseau.
Repéré le 2022-02-27 : <https://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/portrait-organisationnel/>
- Pesqueux, Y. (2015). Du changement organisationnel, halshs-01235164.
Repéré le 2022-10-02 : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235164>
- Piaget, J., Apostel, L., de Beauregard, O. C., et Desanti, J. T. (1967). Logique et connaissance scientifique (Vol. 22). Paris : Gallimard.
- Québec (gouvernement du Québec). (2021). Loi sur la santé publique_QC, p. 26.
Repéré le 2022-02-27 : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/en/document/cs/s-2.2?langCont=fr>
- Richer, M. (2018). Comment travaillerons-nous demain ? Cinq tendances lourdes d'évolution du travail. *Futuribles*, (422), 19-36.
- Roger, A., et Roques, O. (2004). Pression au travail et sentiment de compétence dans l'hôpital public, 22 (4), 47-63.
Repéré le 2022-08-07 :
https://www.persee.fr/docAsPDF/pomap_0758-1726_2004_num_22_4_2855.pdf
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, automne 2008.
- Ruiller, C., Dumas, M., et Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27 (3), 3-28.
- Seifert, J.W., et Petersen, R.E. (2002). The promise of all things E? Expectations and challenges of emergent electronic government. *Perspectives on Global Development and Technology*, 1 (2), 193-212.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*, New-York, Mc Grow-Hill.
- Selye, H. (1975). *Le stress de la vie – le problème de l'adaptation*, nouvelle édition, NRF, Gallimard.
- Selye, H. (1976). *Le stress de la vie*, Alain Stanké (éd.), Montréal.
- Stace, D.A. (1996). Dominant ideologies, strategic change, and sustained performance. *Human Relations*, 49 (5), 553-570.
- Statistique Canada. (2022). Pourcentage moyen de l'effectif censé travailler sur place ou en télétravail au cours des trois prochains mois, quatrième trimestre de 2021.
Repéré le 2022-09-10 :
<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/fr/tv.action?pid=3310042201>

Taskin, L., et Devos, V. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace, *Revue française de gestion*, (3), 93-104.

Taskin, L., et Tremblay, D. G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, 35 (1), 88-96.

Vacherand-Revel, J. (2019). Travail à distance. Dans : Valléry G., et al. (dir). *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*, Paris, Dunod.

Vayre É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social, *Le Travail humain*, 82 (1), 1-39.

Vico, G. (1858). *De Antiquissima Italorum Sapientia*, Naples, Stamperia de'Classici Latini.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, 16, 409-421.