

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES FIGURES .....	viii
LISTE DES ANNEXES .....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	x
REMERCIEMENTS.....	xi
INTRODUCTION .....	1
PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	4
DEUXIÈME CHAPITRE REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE DE TRAVAIL .....	12
2.1 L'OUTIL DE GESTION .....	12
2.1.1 Définitions et composantes.....	13
2.1.2 Caractéristiques.....	17
2.1.3 Fonctions .....	19
2.2 CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL DE GESTION.....	24
2.2.1 Conception.....	24
2.2.2 Mise en œuvre.....	27
2.3 L'APPROPRIATION DE L'OUTIL DE GESTION.....	28
2.3.1 Définitions.....	29
2.3.2 Les formes d'appropriation et le cadre de travail .....	31
TROISIÈME CHAPITRE MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	35
3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE .....	35
3.2 ÉCHANTILLONAGE DE LA RECHERCHE .....	38
3.3 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES .....	41
3.4 CRITÈRES DE QUALITÉ DE LA RECHERCHE.....	43
QUATRIÈME CHAPITRE PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	46
4.1 L'OUTIL DE SUIVI BUDGÉTAIRE .....	46
4.1.1 Composantes de l'outil de suivi budgétaire .....	47
4.1.2 Formes d'appropriation de l'outil de suivi budgétaire.....	49
4.1.3 Caractéristiques de l'outil de suivi budgétaire .....	55
4.1.4 Fonctions de l'outil de suivi budgétaire.....	66
4.1.5 Synthèse de l'outil de suivi budgétaire.....	72

4.2	L'OUTIL DE GESTION DES MOUVEMENTS DES POSTES.....	75
4.2.1	Composantes de l'outil de gestion des mouvements des postes .....	76
4.2.2	Formes d'appropriation de l'outil de gestion des mouvements des postes.....	77
4.2.3	Caractéristiques de l'outil de gestion des mouvements des postes .....	78
4.2.4	Fonctions de l'outil de gestion des mouvements des postes.....	83
4.2.5	Synthèse de l'outil de gestion des mouvements des postes.....	87
4.3	L'OUTIL D'ENTREVUE DE SÉLECTION.....	89
4.3.1	Composantes de l'outil d'entrevue de sélection.....	90
4.3.2	Formes d'appropriation de l'outil d'entrevue de sélection .....	91
4.3.3	Caractéristiques de l'outil d'entrevue de sélection.....	92
4.3.4	Fonctions de l'outil d'entrevue de sélection .....	96
4.3.5	Synthèse de l'outil d'entrevue de sélection .....	100
4.4	L'OUTIL D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DE L'EMPLOYÉ.....	102
4.4.1	Composantes de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé.....	103
4.4.2	Formes d'appropriation de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé...	104
4.4.3	Caractéristiques de l'outil d'appréciation de la contribution des employés .....	108
4.4.4	Fonctions de l'outil d'appréciation de la contribution des employés.....	112
4.4.5	Synthèse de l'outil d'appréciation de la contribution des employés.....	117
4.5	SYNTHÈSE GLOBALE .....	119
4.5.1	Composantes de l'outil de gestion .....	120
4.5.2	Formes d'appropriation de l'outil de gestion.....	120
4.5.3	Influence des caractéristiques sur les formes d'appropriation de l'outil de gestion.	122
4.5.4	Influence des fonctions sur les formes d'appropriation de l'outil de gestion.....	125
4.5.5	Facteurs d'influence des outils de gestion .....	128
	CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION .....	131
5.1	CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	131
5.2	LIMITES DE LA RECHERCHE .....	140
5.3	AVENUES DE RECHERCHE.....	142
	CONCLUSION.....	145
	BIBLIOGRAPHIQUE.....	149

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 - FONCTIONS DE GESTION EXERCÉES ET ACTIVITÉS DE GESTION SOUS-JACENTES .....	23
TABLEAU 2 – ÉTAPES POUR LA CONCEPTION D’UN OUTIL DE GESTION .....	26
TABLEAU 3 – ÉTAPES POUR LA MISE EN ŒUVRE D’UN OUTIL DE GESTION .....	28
TABLEAU 4 – LES QUATRE FORMES D’APPROPRIATION D’UN OUTIL DE GESTION .....	32
TABLEAU 5 – ÉCHANTILLONNAGE, NOMBRE D’ENTREVUES ET DURÉE .....	39
TABLEAU 6 – CARACTÉRISTIQUES DE L’OUTIL DE SUIVI BUDGÉTAIRES .....	56
TABLEAU 7 – FONCTIONS DE L’OUTIL DE SUIVI BUDGÉTAIRE .....	67
TABLEAU 8 – CARACTÉRISTIQUES DE L’OUTIL DE GESTION DES MOUVEMENTS DES POSTES .....	78
TABLEAU 9 - FONCTIONS DE L’OUTIL DE GESTION DES MOUVEMENTS DES POSTES .....	84
TABLEAU 10 – CARACTÉRISTIQUES DE LA GRILLE D’ENTREVUE DE SÉLECTION .....	92
TABLEAU 11 - FONCTIONS DE LA GRILLE D’ENTREVUE DE SÉLECTION .....	97
TABLEAU 12 - CARACTÉRISTIQUES DU FORMULAIRE D’APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DES EMPLOYÉS .....	108
TABLEAU 13 - FONCTIONS DU FORMULAIRE D’APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DES EMPLOYÉS .....	113

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 – CADRE DE TRAVAIL DE LA RECHERCHE.....	33
FIGURE 2 – CAS SELON LES FORMES D'APPROPRIATION ASSOCIÉES DE L'OUTIL DE GESTION.....	121
FIGURE 3 – CAS SELON LES FORMES D'APPROPRIATION ASSOCIÉES EN FONCTION DES QUATRE FACTEURS ÉMERGEANTS .....	129
FIGURE 4 – CADRE DE TRAVAIL DE LA RECHERCHE: FACTEURS VALIDÉS, NON VALIDÉS ET VARIABLES ABSENTES .....	133

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A - GUIDE D'ENTREVUE DE PRÉSÉLECTION (CI) .....	154
ANNEXE B – GUIDE D'ENTREVUE INITIALE (CI) .....	156
ANNEXE C – GUIDE D'ENTREVUE INITIALE (CS).....	158
ANNEXE D – DESCRIPTION DE L'OUTIL DE SUIVI BUDGÉTAIRE .....	160
ANNEXE E – DESCRIPTION DE L'OUTIL DE GESTION DES MOUVEMENTS DES POSTES.....	162
ANNEXE F – DESCRIPTION DE L'OUTIL D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DE L'EMPLOYÉ .....	164

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AQESSS	Association Québécoise d'établissements de santé et de services sociaux
ASSSAT	Agence de la Santé et des Services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue
CI	Cadre intermédiaire
CS	Cadre supérieur
CSA	Cadre supérieur administratif
CSI	Cadre supérieur immédiat
DRFM	Direction des ressources financières et matérielles
DRFMI	Direction des ressources financières, matérielles et informationnelles
DRH	Direction des ressources humaines
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
NPAA	Non prescrite avec adaptation
NPSA	Non prescrite sans adaptation
PAA	Prescrite avec adaptation
PCEM	Plan de conservation de l'équipement mobilier
PSA	Prescrite sans adaptation
RSSSQ	Réseau de la santé et des services sociaux du Québec

## REMERCIEMENTS

Je désire avant tout remercier mon directeur de recherche, monsieur François Villeneuve, pour sa générosité, son dévouement, sa rigueur et la pertinence de ses interventions. Je lui transmets ma gratitude pour le savoir et l'expertise dont j'ai pu bénéficier grâce à sa direction. Je veux aussi lui exprimer ma reconnaissance pour le riche apprentissage que j'ai pu réaliser à travers cette expérience.

Je tiens également à remercier sincèrement l'établissement de santé qui m'a permis de réaliser mon terrain de recherche au sein de son organisation ainsi qu'aux membres de son personnel qui ont accepté de consacrer du temps à ce projet. Cette étude n'aurait pu être réalisée sans le don de leur précieuse participation.

Je veux aussi témoigner mon appréciation à ma famille et amis pour le support moral qu'ils m'ont apporté durant ce long parcours. De façon particulière, je tiens à remercier ma grand-mère qui nous a quittés cette année. Elle demeure pour moi une source d'inspiration par la constance et la détermination dont elle a fait preuve pendant toute sa vie.

Enfin, je ne peux passer sous silence la présence de mon conjoint Normand durant cette période. Je le remercie infiniment pour sa compréhension, son support et sa bienveillance, à mon endroit. Merci d'avoir été présent pendant ce trajet.

## INTRODUCTION

Ce mémoire de recherche traite des facteurs d'appropriation des outils de gestion et de leur influence sur les formes d'appropriation des outils de gestion dans un établissement de santé et de services sociaux du Québec. Les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec (RSSSQ) font face à des défis importants en termes d'obligation de résultats en situation de rareté de ressources (humaines et financières). Ceux-ci doivent rendre des comptes au Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) en termes de résultats. Ils se trouvent dans la délicate position de concilier différents points de vue à cet égard, c'est-à-dire d'une offre de soins de santé généreuse et de qualité en contexte de pénurie de ressources humaines et financières. Selon Pomey et Dubois (2007), leur perspective spécifique s'attache en premier lieu à une utilisation optimale des ressources. Le rapport Castonguay (2008) indique que les gestionnaires sont interpellés afin d'être les gardiens de l'efficacité du système. Les outils de gestion dont les visées sont optimisatrices deviennent pour les gestionnaires des supports potentiels importants dans l'accomplissement de leurs activités. Ainsi, l'appropriation des outils de gestion peut devenir un enjeu organisationnel important (Mallet, 2006).

Par ailleurs, les outils de gestion qualifiés de vecteur de rationalisation (Moisdon, 1997), de modèle d'optimalité (Hatchuel et Weil, 1992) ne connaissent pas toujours du succès au sein des organisations. Malgré les visées d'optimalité des gestionnaires et des outils de gestion qui semblent à priori compatibles, l'arrivée des outils de gestion dans les organisations peut se traduire par des difficultés d'appropriation. Un outil de gestion qui n'est pas convivial ou pertinent risque d'engendrer des pertes sur le plan des énergies et des sommes d'argent dépensées.

Les gestionnaires du RSSSQ ainsi que les chercheurs s'inscrivent parmi les groupes d'acteurs concernés par une meilleure appropriation des outils de gestion. D'abord, les directions des établissements sont imputables de la bonne gestion des ressources dans leur organisation. Une appropriation réussie des outils de gestion en vue d'une réduction du gaspillage de ressources devrait représenter un but à atteindre. Ensuite, les cadres intermédiaires se trouvent interpellés dans leur gestion opérationnelle pour l'atteinte de cibles de performance fixées par le MSSS (réduction des listes d'attente, rétention de la main-d'œuvre, équilibre budgétaire). Enfin, les chercheurs s'intéressent maintenant aux outils de gestion et considèrent maintenant qu'ils "occupent une place centrale dans la vie des organisations" (Gilbert, 2006, p.673).

Des raisons de nature pratique autant que théorique justifient donc la pertinence d'étudier le phénomène de l'appropriation des outils de gestion par les acteurs d'un établissement de santé et de services sociaux. Au plan théorique, la recherche veut procéder

à la validation du cadre de travail élaboré. Au plan pratique, la recherche vise une meilleure compréhension de l'influence des facteurs d'appropriation des outils de gestion sur les différentes formes d'appropriation identifiées.

Compte tenu de la problématique de recherche et des résultats attendus, ce mémoire de recherche est constitué de cinq chapitres. Le premier chapitre expose la problématique de recherche ainsi que les défis et les enjeux connexes à celle-ci. Le deuxième chapitre présente une revue de la littérature. Étant donné une littérature peu abondante au regard d'un savoir actionnable pour l'appropriation des outils de gestion (Mallet, 2006), un cadre de travail a été élaboré afin de procéder à l'étude de la problématique de cette recherche. Le troisième chapitre justifie les choix méthodologiques retenus pour rencontrer les objectifs de recherche. Cette étude exploratoire se décline par la voie d'étude de cas. Le quatrième chapitre fait état de l'analyse des résultats pour les douze cas étudiés. Enfin, le cinquième chapitre avance une discussion autour de la contribution de cette recherche, aborde les limites qu'elle comporte et suggère des avenues pour les futures recherches.

## PREMIER CHAPITRE

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce chapitre décrit sommairement le contexte du RSSSQ en lien avec les éléments qui concernent l'étude de la problématique de cette recherche. Sont exposés les défis auxquels font face les gestionnaires en termes d'obligation de résultats en situation de rareté de ressources (humaines et financières), ainsi que les difficultés d'arbitrage d'intérêts divergents quant aux différentes perspectives liées à la performance dans le réseau sociosanitaire québécois. Dans un tel environnement, l'utilisation optimale des ressources s'inscrit donc parmi les buts incontournables de la pratique des gestionnaires. Les outils de gestion dont les visées sont optimisatrices deviennent des supports potentiels importants pour les gestionnaires dans l'accomplissement de leurs activités. Dans cette perspective, l'appropriation de ces outils de gestion peut devenir un enjeu organisationnel (Mallet, 2006).

Aux fins de la présente recherche, l'appropriation signifie « la mise en œuvre effective et concrète d'un outil, par des individus, au sein d'une organisation » (Brillet, Hulin et Martineau, 2010, p.2). L'appropriation d'un outil de gestion est réussie lorsqu'une série de transformations successives réalisées au cours de la diffusion de l'outil sont bien

intégrées et s'achèvent par son utilisation (De Vaujany, 2005). L'appropriation d'un outil de gestion peut alors s'actualiser avec ou sans adaptation à son endroit. L'appropriation peut également s'accomplir selon des fonctions prescrites (anticipées par les concepteurs) ou des fonctions non prescrites (émergentes dans l'action) (Martineau, 2009). Pour cette recherche, quatre formes d'appropriation ont donc été identifiées à partir de ces possibilités, soit : 1) prescrite sans adaptation, 2) prescrite avec adaptation, 3) non prescrite sans adaptation et 4) non prescrite avec adaptation.

Les outils de gestion sont conçus avec des intentions premières de rationalisation et d'optimisation (Hatchuel et Weil, 1992; Moisdon, 1997; Gilbert, 2006). Compte tenu de la perspective des gestionnaires au regard de la performance qui se rattache à l'optimisation des ressources (Pomey et Dubois, 2007), il serait opportun de croire que la venue des outils de gestion dans l'organisation occasionne peu de problèmes. Or, l'appropriation des outils de gestion dans les organisations connaît des résultats mitigés. Parmi les auteurs qui s'intéressent aux outils de gestion, Moisdon (1997, p.7) indique : « la rencontre entre outil et organisation est régulièrement problématique et manifeste des difficultés d'insertion du premier dans la seconde ». Dans certains cas, une difficile conciliation entre les besoins des utilisateurs et la prestation fournie par les outils de gestion engendre des difficultés d'appropriation des outils de gestion et occasionne, par conséquent, des résistances à leur endroit.

L'appropriation d'un outil de gestion qui provoque des dysfonctionnements dans le RССSQ peut s'avérer coûteuse compte tenu de son ampleur: 292 établissements publics, 282 200 employés (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2010, p.21-22). La mauvaise utilisation des ressources humaines et matérielles qui se traduit en investissements financiers peut se transformer en pertes sur le plan des énergies et des sommes d'argent dépensées. L'appropriation d'un outil de gestion qui n'est pas convivial ou pertinent peut également s'avérer une source de démotivation pour certains utilisateurs.

À titre d'exemple, le PСEM (Plan de conservation de l'équipement et du mobilier) a été implanté en 2010 à la demande du MССS. Cet outil « permet de réaliser les plans triennaux de conservation de l'équipement médical et de l'équipement non médical et mobilier. Il permet aussi d'assurer le suivi et la gestion de ces plans tout en facilitant les suivis financiers et la reddition de compte » (MССS, 2010, p.1). Les points de vue à l'endroit de cet outil de gestion se trouvent à varier selon les perspectives des groupes d'acteurs. L'implantation de l'outil réalisée en 2010 a nécessité la saisie de données des exercices antérieurs qui a permis l'analyse des données au 30 juin 2009. À cet égard, une porte-parole du MССS indique : « L'analyse des redditions de comptes au 30 juin 2009 est d'autant facilitée ». Pour sa part, un utilisateur dans un établissement commente le nouvel outil :

Oui, les objectifs derrière le PСEM sont intéressants, mais la multitude de champs obligatoires dans les fenêtres rend la saisie des données franchement longue. J'estime qu'il est plus lourd de saisir un remplacement d'équipement de deux mille dollars avec le PСEM qu'un projet immobilier de deux millions avec le PСFI (*Ibidem*).

Le PCFI constitue le Plan de conservation des fonctionnalités immobilières. Cet utilisateur ajoute « avoir quelques idées simples de changements à apporter au PCEM qui pourraient s'inscrire dans un souci d'amélioration continue et de performance administrative ». Il se dit prêt à collaborer à cet effet avec l'équipe de conception du PCEM. Dans le cas ci-dessus, l'appréciation de l'outil de gestion diffère selon le type d'utilisateurs. Par ailleurs, cette divergence rejoint les perspectives respectives des groupes d'acteurs à l'effet que les décideurs politiques se préoccupent pour leur part d'imputabilité publique alors que les gestionnaires se soucient en premier lieu de rationalité administrative sur le terrain (Pomey et Dubois, 2007). Ainsi, est-il possible d'améliorer la conception d'un outil de gestion pour obtenir la plus grande optimisation au regard de l'utilisation de cet outil pour l'ensemble de groupes concernés par son utilisation? Dans l'exemple ci-dessus, un gain est obtenu concernant l'analyse des redditions de compte pour le Ministère, alors que les gestionnaires d'actifs dans les établissements doivent consacrer davantage de temps à la saisie des données en contexte de coupures budgétaires au niveau des services administratifs (Loi 100, projets d'optimisation).

La conception et l'utilisation des outils de gestion trouvent également leur application au niveau régional et local au sein des établissements du RSSSQ. De la même manière, il peut exister des difficultés concernant l'appropriation des outils de gestion résultant d'insatisfaction découlant de leur utilisation qui peuvent diverger selon les groupes d'acteurs.

Des entretiens réalisés avec deux cadres clinico-administratifs au regard de l'appréciation de certains outils de gestion indiquent que certains outils répondent de façon adéquate à leurs besoins alors que d'autres n'y parviennent pas. La pertinence informationnelle et l'efficacité opérationnelle ressortent à titre de qualités importantes des outils de gestion appréciés. Il semble que lorsque les outils sont inaptes à répondre aux besoins des gestionnaires et ne présentent pas les qualités recherchées, ceux-ci se tournent vers des solutions alternatives.

De l'insatisfaction est donc créée lorsque l'outil de gestion conçu ne remplit pas sa fonction et qu'il échoue à supporter les utilisateurs de façon efficace dans le cadre de leurs activités organisationnelles. Cette situation engendre alors des conséquences non négligeables pour les organisations en termes de gaspillage de ressources à plusieurs niveaux :

- Perte de temps des concepteurs investi dans l'activité non productive;
- Perte de temps des utilisateurs investi dans l'activité non productive;
- Non-règlement de la situation problématique et maintien ou augmentation de l'insatisfaction des utilisateurs;
- Nouvel investissement de temps requis pour la recherche d'une réponse au règlement de la situation problématique, donc d'un nouvel outil de gestion;
- Diversité de pratiques de gestion qui nuit à la cohérence organisationnelle due à l'élaboration de moyens en parallèle;
- Démobilisation des acteurs due à la non pertinence de l'outil de gestion prescrit et au sentiment de perte de temps.

Les ressources investies dans la conception et l'utilisation des outils de gestion peuvent s'avérer importantes. Par ailleurs, cet investissement ne garantit pas une

appropriation réussie des outils de gestion. L'ensemble des effets non désirables énumérés ci-dessus constituent alors des motifs justifiant l'importance de la réduction des difficultés d'appropriation des outils de gestion (ou d'une appropriation réussie) pour les acteurs liés au secteur de la santé et des services sociaux au Québec.

Plusieurs groupes d'acteurs sont concernés par une meilleure appropriation des outils de gestion. En premier lieu, les directions des établissements de santé et de services sociaux sont imputables de la bonne gestion des ressources dans leur organisation. Ils doivent négocier des cibles à inscrire dans leurs ententes de gestion et d'imputabilité avec les instances régionales pour des cycles de trois ans. Une reddition de comptes découle de cet exercice. Plus récemment, la Loi 100 et les projets d'optimisation ajoutent des pressions supplémentaires en termes d'optimisations des ressources. Les directions d'établissement sont donc directement concernées et préoccupées par l'utilisation optimale des ressources et sont imputables à cet égard.

En deuxième lieu, les cadres intermédiaires (CI) se trouvent interpellés dans leur gestion opérationnelle pour l'atteinte des cibles fixées : réduction des listes d'attente, rétention de la main-d'œuvre, équilibre budgétaire. Les CI se trouvent en première ligne pour la gestion des opérations. Ils sont appelés à être les gardiens de l'efficacité du système (Castonguay, 2008). Les outils de gestion qui convoitent une organisation efficiente des activités, facilitent l'atteinte des objectifs liés à l'optimisation des ressources et par conséquent, d'une meilleure performance.

Quant aux chercheurs, plusieurs ont le souci d'élaborer un savoir théorique applicable sur le terrain. Il semble que le champ des sciences de gestion s'intéresse depuis peu de temps aux outils/instruments de gestion. Par ailleurs, ce sujet d'étude bénéficie maintenant d'une place à part entière au sein des sciences de gestion. Gilbert (2006, p.673) indique :

Jusqu'à une époque récente, la réflexion sur les instruments de gestion était essentiellement le fait de commentateurs extérieurs aux sciences de gestion. [...] Les chercheurs n'y sont venus que depuis peu, dans le cours des réflexions épistémologiques qui traversent leur discipline. Ils reconnaissent désormais qu'il s'agit là d'un fait majeur de la vie des organisations. Les instruments de gestion occupent une place centrale dans la vie des organisations. Ils constituent la sphère intermédiaire du « comment faire » qui s'intercale entre celle des options politiques et celle de la pratique pour relier l'une à l'autre.

La communauté épistémique reconnaît maintenant l'importance de l'étude des outils de gestion au sein des sciences de gestion. Leur appropriation devient porteuse d'enjeux liés à la performance. Mallet (2006) mentionne :

Source potentielle d'innovation (Alter, 2001; De Vaujany, 2000), de performance (Orlikowski, 1999) ou encore de création de valeur organisationnelle (Valoggia et al., 2005), l'appropriation des outils de gestion, lorsque ceux-ci ont un caractère nouveau pour l'organisation (Zaltman, Duncan, Holbeck, 1973), apparaît comme un enjeu stratégique, économique et culturel fondamental pour les organisations professionnelles contemporaines (Mallet, 2006, p.1).

Ainsi, des raisons de nature pratique autant que théorique justifient donc la pertinence d'étudier le phénomène de l'appropriation des outils de gestion par les acteurs

d'un établissement de santé et de services sociaux. Les questions suivantes se posent au regard des éléments décrits dans cette section :

- Quelles sont les facteurs qui favorisent une utilisation réussie des outils de gestion pour les acteurs organisationnels du RССSQ?
- Comment parvenir à une utilisation réussie des outils de gestion par les acteurs organisationnels du RССSQ?

Compte tenu des questionnements présentés ci-dessus et des préoccupations présentées dans cette section, la question pour cette recherche se formule de la façon suivante : Quels sont les facteurs d'appropriation des outils de gestion par les acteurs d'un établissement de santé et services sociaux et comment influencent-ils les formes d'appropriation?

Le prochain chapitre présente une revue de la littérature qui traite de différents aspects rattachés aux outils de gestion et de leur appropriation. Cette recension d'écrits permet d'élaborer un cadre de travail où sont identifiés des facteurs susceptibles d'influencer l'appropriation des outils de gestion et les formes possibles de celle-ci.

## DEUXIÈME CHAPITRE

### REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE DE TRAVAIL

Le premier chapitre a fait état de la problématique de recherche. Il a posé la question de l'identification des facteurs d'appropriation des outils de gestion et de leur influence sur les types d'appropriation. Le chapitre actuel rassemble les éléments théoriques qui servent de base à l'élaboration du cadre de travail pour l'étude de la problématique de cette recherche. À cet égard, ce chapitre introduit les définitions attribuées aux outils de gestion, leurs composantes, leurs caractéristiques et les fonctions qui leur sont octroyées. Les types de conception et les séquences de conception et de mise en œuvre sont ensuite décrits. Enfin, les concepts d'appropriation et ses configurations possibles sont exposés.

#### **2.1 L'OUTIL DE GESTION**

Cette section expose les définitions recensées pour l'outil de gestion. Elle présente également les principaux éléments qui s'y rattachent, soit ses composantes, ses caractéristiques et ses fonctions.

### **2.1.1 Définitions et composantes**

L'outil de gestion revêt des formes multiples et connaît un essor considérable dans les organisations (Moisdon, 1997; de Vaujany, 2005; Grimand, 2006). Les auteurs intéressés par les outils de gestion recourent à différents termes pour les désigner. Ainsi, Hatchuel et Weil (1992) utilisent le terme de « techniques managériales ». Moisdon (1997), David (1998) et Grimand (2006) emploient le terme « outils de gestion ». De Vaujany (2005) retient également le terme d'outil de gestion. Il prend soin toutefois de nuancer trois termes connexes : objet de gestion, règle de gestion et dispositif de gestion. Quant à Gilbert (2006), il opte pour le terme « instrument de gestion ». Nonobstant ces distinctions quant à la terminologie se rapportant aux outils de gestion, des similitudes et des différences sont observées dans la littérature quant aux définitions de l'outil de gestion.

À sa plus simple expression, l'outil de gestion constitue un moyen d'agir (David, 1998). Il permet aux gestionnaires d'accomplir différentes activités telles prévoir, décider, contrôler (Moisdon, 1997). Gilbert (2006, p.674) mentionne : « Derrière tout instrument de gestion, il y a un ensemble de modes opératoires conçu en vue d'atteindre un certain résultat, une performance ».

La construction d'un outil de gestion participe à la formalisation des connaissances et de l'activité organisée. À cet égard, Hatchuel et Weil (1992, p.123) indiquent : « [...] les techniques managériales sont des projets de modélisation, donc des projets de production

Certains auteurs identifient les composantes de l'outil de gestion. Il peut être décomposé en deux ou trois catégories d'éléments. À ce chapitre, Hatchuel et Weil (1992) identifient trois composantes des techniques managériales : 1) le substrat technique, 2) la philosophie gestionnaire et 3) la vision simplifiée des relations organisationnelles. David (1998, p.54) réfère aux trois éléments d'Hatchuel et Weil (1992) et les relie respectivement à un modèle formel, un modèle d'action et un modèle d'organisation. David (1998, p.54) reprend les composantes d'Hatchuel et Weil (1998) et explique :

L'outil repose sur un substrat formel : c'est la composition de symboles qui rend sa représentation possible, et ce sont aussi les éléments concrets qui permettent son fonctionnement;

L'outil exprime, dans son utilisation, une philosophie de l'action (automatisation, décentralisation, participation, compétition, etc.). Philosophie gestionnaire et théorie de l'efficacité constituent un modèle d'action qui reflète à la fois la vague de rationalisation à laquelle on peut rattacher l'outil et, à un niveau plus concret, les objectifs visés par ceux qui veulent « implémenter » et utiliser cet outil;

L'outil véhicule implicitement une organisation idéale, c'est-à-dire celle qui devrait exister pour que l'outil fonctionne parfaitement.

À l'instar de David, Martineau (2008) reprend aussi les composantes de l'outil de gestion d'Hatchuel et Weil (1992). Il retient la même explication que David (1998) au regard du substrat technique. En ce qui concerne la philosophie gestionnaire, « elle correspond à l'esprit dans lequel le maniement de l'instrument est envisagé » (*Ibid.*, 1998, p.3). Quant à la vision simplifiée des relations organisationnelles, elle « permet d'entrevoir les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'instrument » (*Ibidem*).

Dans une perspective connexe, Grimand (2006) en appelle d'une entité mixte pour l'outil de gestion qui incorpore les volets technique et social. Il prend pour référents Lorino (2002) et Rabardel (2005) et précise (p.17) :

Cette posture se refuse à réduire l'outil à son substrat technique, formel, mais postule que l'outil est une entité mixte associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des interfaces d'outils informatiques...), de l'autre des registres d'action, d'usage qui vont leur donner sens.

Selon cette posture, l'outil de gestion comporte une composante technique se rapportant au substrat technique d'Hatchuel et Weil (1992). L'outil de gestion comprend aussi une composante sociale liée aux registres d'action se rapprochant des deuxième et troisième composantes évoquées par Hatchel et Weil (1992), soit la philosophie gestionnaire et de la vision simplifiée des relations organisationnelles.

Pour la présente recherche, les trois composantes identifiées à l'origine par Hatchuel et Weil (1992) sont retenues à titre de critères de sélection des outils de gestion à étudier par l'entremise des études de cas. Ces critères permettent d'assurer que les outils de gestion sélectionnés pour les études de cas présentent à la base une certaine uniformité en termes d'élaboration. Ces critères permettent également de sélectionner des outils de gestion qui sont reconnus et promus par la direction de l'organisation étudiée, pour leur utilisation. En effet, la présence des trois composantes identifiées confirme une formalisation des outils de gestion sélectionnés dans l'organisation.

Les auteurs intéressés par l'outil de gestion lui reconnaissent certaines caractéristiques. La prochaine section traite de celles-ci.

### **2.1.2**            *Caractéristiques*

Si l'outil de gestion est constitué de différentes composantes, certaines caractéristiques lui sont également attribuées. L'observation des définitions et des composantes de l'outil de gestion permet de relever des caractéristiques importantes à son endroit. D'abord, le caractère "structurant" de l'outil de gestion ressort en référence à la formalisation des connaissances (Hatchuel et Weil, 1992) ainsi qu'à l'organisation de l'activité et de la philosophie d'action (Moisdon, 1997; David, 1998). À cet égard, Gilbert (2006) indique que l'outil de gestion est doté de propriétés structurantes. Quant à De Vaujany (2005, p.24), il inclut dans sa définition de l'outil de gestion, l'aspect de la « logique fonctionnelle » pour traduire son caractère structurant. Le caractère "instrumental" de l'outil de gestion est également noté dans la littérature. De Vaujany (*Ibidem*) indique, en complément de sa définition de l'outil de gestion présentée antérieurement : « L'outil de gestion est dès lors marqué par son caractère instrumental (il est finalisé, relatif à une activité, il n'existe que par l'usage qui en est fait) [...] ».

Au regard du caractère instrumental de l'outil de gestion, Gilbert (2006, p.673) justifie l'importance de l'utilisation du terme instrument de gestion plutôt que celui d'outil de gestion. Il relie davantage l'outil de gestion à ses caractéristiques d'ordre physique. Pour cet auteur, l'instrument est pourvu de surcroît par des caractéristiques d'ordre

idéologique (concepts, savoirs, croyances) qui instrumentent l'utilisateur pour des fins précises. Le terme instrument réfère davantage à l'activité à laquelle il est destiné tel que dans l'emploi des termes « instruments de musique » ou « instruments aratoires » (Le Petit Robert de la langue française, 2006).

Ensuite, le caractère "contextuel" de l'outil de gestion est mis en relief dans la littérature (Hatchuel et Weil, 1992; De Vaujany, 2005; Grimand, 2006; Martineau, 2008).

Martineau (2008, p.6) note :

« [...] l'outil de gestion doit avoir une capacité à se contextualiser, c'est-à-dire à s'adapter à l'environnement matériel et immatériel de l'organisation dans laquelle il est introduit; et l'idée d'origine doit faire l'objet d'une transformation de manière à ce que les acteurs humains puissent y voir une solution à un de leurs problèmes locaux [...]. »

William et Lewis (2008) s'intéressent au défi posé par les spécificités du contexte au regard d'outils de gestion stratégique dans le secteur public. Pour ces derniers, il s'avère peu probable que les modèles normatifs appliqués (outils de gestion) avec peu ou sans adaptation au contexte, atteignent leur objectif.

Enfin, la présentation du modèle de l'outil en usage de Martineau (2009) qui s'inspire du modèle de Davis (1989) et de Venkatesh et *al.* (2003) au regard de l'adoption d'un artefact instrumental (substrat technique), permet d'identifier des caractéristiques attendues par les utilisateurs à l'endroit d'un outil de gestion. L'utilité, la facilité d'usage et l'influence sociale octroyée par son emploi s'inscrivent alors comme des critères

d'adoption en vue de son utilisation future. Selon Brillet, Hulin et Martineau (2010), les utilisateurs prennent une décision quant à l'adoption d'un outil de gestion selon leur perception des caractéristiques attendues suivantes :

- L'outil de gestion sera jugé utile par les utilisateurs s'ils croient que celui-ci va améliorer leur performance;
- L'outil de gestion sera jugé facile d'usage par les utilisateurs si ces derniers entrevoient qu'il requiert peu d'efforts pour son utilisation;
- L'outil de gestion sera jugé influant socialement par les utilisateurs si ceux-ci anticipent qu'il constitue une source de reconnaissance organisationnelle (approbation de la direction).

Pour cette recherche, les caractéristiques reliées à l'aspect structurant, instrumental et contextuel de l'outil de gestion sont retenues. Sont également considérées les caractéristiques attendues de l'outil de gestion associées à son adoption par les utilisateurs ciblés : son utilité, sa facilité d'usage et son influence sociale.

Les outils de gestion sont porteurs de fonctions de gestion. La prochaine sous-section présente les types de fonction des outils de gestion qu'il est possible d'identifier dans la littérature.

### **2.1.3 Fonctions**

Certains auteurs emploient le terme de fonctions alors que d'autres évoquent celui de rôles de l'outil de gestion. Ces termes constituent des synonymes. Pour cette recherche, le terme de « fonction » sera retenu.

Gilbert (2006) indique que l'intérêt porté aux instruments de gestion provient de leurs fonctions qui leur confèrent leur utilité. Au sujet de celles-ci, Gilbert (2006, p.677) signale : « Ce sont elles qui, en « théorie », en définissent la raison d'être, les attentes et les besoins pour lesquels les instruments ont été conçus ». En référant à Gilbert (2006), Martineau (2009, p.31) indique qu'une première tendance consiste à définir les outils par leur finalité et conséquemment, à les classer selon leurs fonctions : instruments de gestion des ressources humaines, de comptabilité, de stratégie. Martineau (2009, p.31) ajoute : « Cette classification est pratique, mais n'apporte pas réellement d'éléments conceptuels pour leur définition ».

Dans son modèle « L'outil en usage », Martineau (2010, p.5) considère trois types de fonctions pour l'outil de gestion, soit : 1) les fonctions prescrites, 2) les fonctions non prescrites et 3) les fonctions symboliques. Il indique que les fonctions prescrites correspondent à celles qui sont identifiées et anticipées par les concepteurs. Les fonctions non prescrites s'inventent dans l'action lors de l'utilisation de l'outil de gestion par l'utilisateur. Elles permettent donc à un utilisateur de répondre à un besoin non identifié au départ et non anticipé à la conception de l'outil de gestion. Par exemple, à la proposition d'une nouvelle grille d'entrevue de sélection pour les candidats recrutés, la direction planifie une formation pour assurer une utilisation adéquate. La nouvelle grille d'entrevue remplirait ainsi une fonction d'apprentissage prévue par les concepteurs de l'outil de gestion selon les objectifs établis par l'organisation. Ensuite, un gestionnaire utilise la grille d'entrevue pour identifier les besoins de formation du candidat sélectionné en entrevue de

sélection à partir des zones d'amélioration notées. La nouvelle fonction inventée dans l'action par le gestionnaire constitue l'identification des besoins de formation du nouvel employé. Cette fonction n'était pas anticipée par les concepteurs. L'outil de gestion bénéficie alors d'une plus-value accordée par l'utilisateur. Quant aux fonctions symboliques, Brillet, Hulin, Martineau (2010) indiquent qu'elles se rattachent à la connotation non strictement utilitaire de l'outil de gestion. Conséquemment, et en vertu des préoccupations de la présente recherche, seules les fonctions prescrites et non prescrites sont retenues.

Les propos de Brillet, Hulin, Martineau (2010) rejoignent les deux catégories de fonctions attribuées aux outils de gestion par Moisdon (1997) et David (1998). Ces derniers auteurs consacrent une première catégorie de fonctions à l'outil de gestion associée à la prescription des conduites et à la conformation des comportements par les acteurs organisationnels. Ces dernières fonctions correspondent à celles anticipées par les concepteurs (Brillet, Hulin, Martineau, 2010). Moisdon (1997) et David (1998) dédient ensuite à l'outil de gestion une deuxième catégorie de fonctions liées au changement. Ils précisent alors trois fonctions rattachées au changement, soit l'investigation du fonctionnement, l'accompagnement de la mutation et l'exploration du nouveau. Cette deuxième catégorie de fonctions émerge à l'arrivée sur le terrain de l'outil de gestion, lors de son utilisation par l'acteur organisationnel. L'outil de gestion agit alors à titre de vecteur de changement par les adaptations qu'il nécessite en réponse aux besoins pratiques des utilisateurs. Ces fonctions n'ont pas été anticipées par les concepteurs lors de l'élaboration

de l'outil. Elles ne sont ni prescrites au départ, ni anticipées par les concepteurs des outils de gestion (Brillet, Hulin, Martineau, 2010).

Les fonctions peuvent donc être catégorisées selon leur finalité (ressources humaines, comptabilité, stratégie) ou leur intention de prescription (fonction prescrite ou non prescrite). Par ailleurs, un examen de la littérature concernant les outils de gestion rend possible l'identification et la recension d'activités concrétisées par leur utilisation. Ces regroupements d'activités permettent de circonscrire et d'identifier dix fonctions des outils de gestion qui peuvent être prescrites ou non. Le tableau 1 (page 23) présente ces différentes fonctions auxquelles sont associés des exemples concrets d'activités de gestion.

L'outil de gestion répond donc à différents besoins de l'organisation et des utilisateurs par les fonctions qui traduisent sa raison d'être. Ces fonctions peuvent être prescrites et anticipées par les concepteurs de l'outil de gestion. Puis, de nouvelles fonctions non anticipées par les concepteurs peuvent être inventées dans l'action par l'utilisateur. Ces fonctions peuvent également émerger à l'usage de l'outil de gestion lorsque des ajustements ponctuels sont requis afin de rendre l'outil propre à l'utilisation par les acteurs du terrain. Ces fonctions n'étaient pas prescrites au départ mais permettent à l'utilisateur de les exercer. Elles confèrent alors une valeur ajoutée à l'outil de gestion.

**Tableau 1 - Fonctions de gestion exercées et activités de gestion sous-jacentes**

<b>Fonctions de gestion</b>	<b>Activités recensées dans la littérature traitant des outils de gestion</b>
Prescrire l'action	Conformer/normer les comportements, prescrire, agir conformément aux règles opératoires, orienter/influencer les comportements, guider l'action (Moisdon, 1997; David, 1998; Bootz, 2008; Cappeletti, 2008; Bernard, 2008; Fray et Soparnot, 2008; Rocher, 2009).
Structurer l'action	Faire émerger une philosophie de l'action organisée, supporter l'action collective, participer à définir les modalités de l'être ensemble dans l'action collective (Moisdon, 1997; Martin et Picceu, 2006). Rendre autonome, aider au pilotage, décentraliser (Alcouffe, Berland, Levant, 2008; Cappeletti, 2008).
Analyser	Raisonnement sur les fonctionnements et les actions, investiguer le fonctionnement organisationnel, prospecter (Moisdon, 1997; David, 1998; Brassier, 2008). Analyser les écarts (Alcouffe, Berland, Levant, 2008).
Résoudre un problème	Résoudre/solutionner des problèmes (Cappeletti, 2008; Martin et Picceu, 2006; Bernard, 2008).
Aider la décision	Instruire les choix, les orienter et les évalue, décider/aider la décision (Moisdon, 1997; Rocher, 2009; Durance, Godet, Mirénowicz, Pacini, 2007; Brassier, 2008; Bootz (2005;2008); Cappeletti, 2008).
Planifier	Planifier, prévoir, anticiper les évolutions, explorer l'intention stratégique, forcer l'imagination, se projeter dans l'avenir, donner une vue d'ensemble (Moisdon, 1997; Gozé-Bardin, 2008; Bootz (2005, 2008); Cappeletti, 2008; Bernard, 2008; Alcouffe, Berland, Levant, 2009). Définir la vision qui nourrit l'action, se représenter le futur en vue d'éclairer l'action, orienter la stratégie, favoriser l'expression des visions du futur (Gozé-Bardin, 2008; Durance, Godet, Mirénowicz, Pacini, 2007; Bootz, 2008). Établir des priorités (Cappeletti, 2008). Gérer les incertitudes, réduire l'incertitude, produire de la stabilité (Gozé-Bardin, 2008; Durance, Godet, Mirénowicz, Pacini, 2007; Brassier, 2008).
Contrôler	Contrôler/restreindre/surveiller, aligner la stratégie entre les objectifs définis par la direction et les gestionnaires opérationnels (rôle traditionnel de contrôle de gestion) (Moisdon, 1997; Bernard, 2008; Janicot, 2007; Alcouffe, Berland, Levant, 2008). Comparer les résultats enregistrés à des échelles de valeur, évaluer l'efficacité, mesurer, identifier les dysfonctionnements, mesurer leurs effets, mettre en œuvre des solutions (Alcouffe, Berland, Levant, 2008; Cappeletti, 2008; Bernard, 2008; Rocher, 2009).
Apprendre	Instruire les actes classiques de la gestion, enseigner (où l'outil devient porteur d'un rôle pédagogique), diffuser les nouveaux savoirs (Moisdon, 1997; Rocher, 2009; Brassier, 2008). Apprendre, explorer le nouveau (Bootz (2005,2008); Moisdon, 1997; David, 1998; Rocher, 2009; Gozé-Bardin, 2008).
Concilier les visions	Influencer, faciliter les échanges, la création du capital intellectuel, l'efficacité des équipes, inviter à la discussion, stimuler la discussion, permettre la médiation de l'action collective, trouver les moyens de la coopération, initier la négociation, réguler les rapports de force entre les groupes d'acteurs (Brassier, 2008; Moisdon, 1997; Gozé-Bardin, 2008; Martin et Picceu, 2006; Bernard, 2008; Janicot, 2007). Produire des signes et du sens, créer du sens, accompagner la mutation par le support à la construction progressive de représentations partagées, remettre en cause les schémas cognitifs, structurer la réflexion collective, modifier les représentations individuelles, prendre conscience des différentes logiques (Martin et Picceu, 2006; Fray et Soparnot, 2008; Moisdon, 1997; David, 1998; Janicot, 2007; Gozé-Bardin, 2008; Bootz, 2008; Brassier, 2008; Bootz 2005). Mobiliser, enrôler (préparer les esprits au changement souhaitable) (Durance, Godet, Mirénowicz, Pacini, 2007; Bernard, 2008). Justifier, argumenter, légitimer (Rocher, 2009; Janicot, 2007).
Transformer	Réinvestir et ajuster l'action, procéder à une dialectique de l'ouverture et de la fermeture, promouvoir l'adaptation permanente, participer à la co-construction entre l'organisation et l'outil de gestion, nourrir une réciprocité entre les communautés épistémiques (CE) et les communautés pratiques (CP) (Bernard, 2008; Alcouffe, Berland, Levant, 2008; Bootz, 2008; Brassier, 2008; Moisdon, 1997). Cristalliser une ensemble d'éléments relationnels, matériels ou symboliques, créer des connaissances, apporter un changement, conduire le changement, inventer de nouvelles modalités d'organisation, redéfinir une situation de gestion (Bernard, 2008; Bootz (2005, 2008); David, 1998; Durance, Godet, Mirénowicz, Pacini, 2007).

## **2.2 CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL DE GESTION**

La section précédente présentait trois éléments incontournables de l'outil de gestion (composantes, caractéristiques, fonctions). Cette section traite des étapes nécessaires à la concrétisation de ces éléments, soit la conception et la mise en œuvre de l'outil de gestion.

### **2.2.1 Conception**

La conception d'un outil de gestion peut se réaliser selon différents modes. Cazabat (2008, p.1) indique : «Selon les modalités d'action qui lient les acteurs, la conception revêt des qualificatifs différents ». Cazabat (2008, p.1) identifie et décrit les trois modes de conception suivants :

Elle est dite « distribuée » quand les acteurs travaillent en même temps sur le projet mais que chacun a un but et une tâche propre. Ils travaillent ainsi simultanément mais non ensemble (Darses & al., 2001).

On parle de « co-conception » si les acteurs travaillent conjointement sur le projet et partagent un but commun. Ils doivent donc être synchronisés cognitivement c'est-à-dire partager un référentiel opératif commun (de Terssac & Chabaud, 1990) sur le but courant, les pratiques de conception, les connaissances du domaine et les solutions (*Ibid.*, 1998).

Enfin, la conception est qualifiée de « participative » quand des utilisateurs finaux y sont intégrés et contribuent à la transformation de systèmes ou d'outils leur étant dédiés. Par conséquent, « les acteurs sont considérés comme experts et leur participation est basée sur leurs connaissances propres plutôt que sur les rôles qu'ils jouent ou les intérêts qu'ils représentent » (Caelen & Jambon, 2004, p.30).

Pour Béguin (2004, cité par Cazabat 2008, p.2), "concevoir" signifie « définir un projet, soit se donner un but et conduire le projet de façon à atteindre ce but ». Cahour (2002, p.316) s'intéresse plus particulièrement à la conception collective: « concevoir collectivement, c'est proposer des solutions, les évaluer, les critiquer et les sélectionner ensemble [...] ».

Par ailleurs, les avis semblent diverger quant au type de conception le plus approprié. Mallet (2006, p.1) indique au regard de la conception :

En effet, il est important que l'utilisateur puisse se reconnaître dans l'outil créé. Pour cela, il est nécessaire qu'il puisse participer à sa conception, physique et/ou symbolique. Différents travaux se sont attachés à montrer les bénéfices d'une sollicitation précoce de l'utilisateur, dès les premières phases de conception de l'outil (Zune, 1999), mais les résultats s'avèrent contrastés, la création de sens par l'individu étant étroitement liée aux contextes d'usage et à leurs évolutions.

Pour cette recherche, les trois types de conception présentés ci-dessus (distribuée, co-conception et participative) servent à la qualifier dans le processus d'analyse des études de cas et à vérifier si le mode de conception d'un outil de gestion influence son appropriation.

La littérature permet d'identifier certaines étapes qui jalonnent le processus de conception d'un outil de gestion (outil informatique, instrument de cueillette de données). Ces étapes varient selon les auteurs et ne constituent pas des ensembles homogènes. La combinaison des étapes suggérées par ces derniers permet cependant d'élaborer une

séquence qui semble logique, cohérente et relativement complète. Les étapes énumérées dans le tableau 2 ci-dessous présentent la séquence qui sert à l'analyse de l'influence de la variable conception au regard de l'appropriation des outils de gestion, pour les études de cas dans le cadre de cette recherche. Chacune des étapes est appuyée par les propos des auteurs sur le sujet.

**Tableau 2 – Étapes pour la conception d'un outil de gestion**

Étapes	Description	Auteurs
Étape 1 – Spécification des objectifs de l'organisation	Prise en comptes des orientations de la hiérarchie	(Teulier, 2005)
	Le consultant réfère au champ d'investigation tel que déterminé avec le client lors du contrat, il détermine les objectifs visés	(Lescarbeau, Payette, St-Arnaud, 1990)
Étape 2 – Expression des besoins des utilisateurs	L'évaluation de la faisabilité des orientations se réalise par l'expression des besoins qui permet de repérer les fonctions et contraintes pour que le produit (l'outil de gestion) réponde aux besoins des utilisateurs	(Pomian et <i>al.</i> , 1997, cités par Cazabat, 2008)
	Le consultant facilite l'expression de nouvelles pistes d'investigation propres à éclairer la situation	(Lescarbeau, Payette, St-Arnaud, 1990)
Étape 3 – Analyse des activités	Il importe de bien identifier les niveaux d'analyse de l'activité, y compris les niveaux d'activité organisationnelle qui correspondent partiellement aux enjeux organisationnels. Pour concevoir un outil, il est nécessaire que tous les acteurs participants se décrivent à eux-mêmes l'activité future qui englobera son usage.	(Teulier, 2005)
	Si l'on s'intéresse maintenant aux systèmes existants, il faut s'interroger sur la base retenue pour la modélisation du périmètre retenu, c'est-à-dire sur la notion d'activité. Comment est constituée cette maille d'analyse utilisée pour la collecte de l'information, sa structuration et son interprétation? Quel est le périmètre de l'activité et comment ce périmètre est-il constitué?	(Gosselin, Mevellec, 2002)
Étape 4 – Traduction en solutions	Le consultant élabore les instruments (de cueillette de données) de façon à établir un bon équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives.	(Lescarbeau, Payette, St-Arnaud, 1990).
	Les objectifs sont spécifiés et les fonctions sont traduites en solutions.	(Pomian et <i>al.</i> , 1997, cités par Cazabat 2008)
Étape 5 – Conception d'un prototype	Le consultant soumet la rédaction finale de ses instruments au client. Compte tenu du fait que les instruments ont habituellement un impact sur les membres du système-client qui y sont exposés, l'accord du client paraît indispensable pour éviter des effets indésirables.	(Lescarbeau, Payette, St-Arnaud, 1990)

Une fois l'outil conçu, les étapes liées à la mise en œuvre doivent être réalisées. La prochaine section traite de ces étapes.

### **2.2.2**            *Mise en œuvre*

Le plan d'action élaboré au regard de la mise en œuvre de l'outil de gestion permet d'identifier les étapes nécessaires à son implantation. De la même manière qu'à la phase de conception de l'outil de gestion, les étapes de la mise en œuvre varient selon les auteurs et ne forment pas des ensembles équivalents. Aussi, le rassemblement des étapes suggérées par ces derniers conduit à la production d'une séquence d'étapes qui apparaît logique, cohérente et complète. Les étapes présentées dans le tableau 3 (page 28) définissent la séquence qui sert à l'analyse de l'influence de la variable mise en œuvre au regard de l'appropriation des outils de gestion, pour les études de cas dans le cadre de cette recherche. Chacune des étapes est appuyée par les propos des auteurs sur le sujet.

La mise en œuvre de l'outil de gestion se traduit par l'utilisation de celui-ci par les acteurs organisationnels. Cette mise en œuvre de l'outil de gestion correspond également à ce que Brillet, Hulin, Martineau (2010) qualifient d'appropriation. La prochaine section traite de l'appropriation des outils de gestion et en présente les configurations possibles retenues pour cette recherche.

**Tableau 3 – Étapes pour la mise en œuvre d'un outil de gestion**

<b>Étapes</b>	<b>Description</b>	<b>Auteurs</b>
Étape 1 – Elaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre	Sur la base des besoins exprimés, les contraintes et les ressources disponibles sont évaluées en vue de déterminer la démarche à adapter et à déduire des propositions. Ainsi, les tâches sont identifiées et les ressources sont réparties sur ces différentes tâches. C'est ainsi que le projet est organisé et planifié.	(Pomian et <i>al.</i> , 1997, cités par Cazabat, 2008)
	Les étapes de la réalisation permettent d'introduire le changement planifié dans les activités du système-client. Les étapes de la réalisation débutent avec un plan d'action opérationnel ( <i>input</i> ), produit des étapes précédentes.	(Lescarbeau, Payette, St-Arnaud, 1990)
Étape 2 – Conduite du plan de mise en œuvre	(Pour les instruments de cueillette de données). Entre le point de départ et le point d'arrivée, le consultant assume la responsabilité d'orchestrer les différentes activités prévues dans le plan d'action [...] Le consultant veille en particulier à ce que le milieu se donne les conditions nécessaires pour que le plan se concrétise de la façon la plus harmonieuse possible.	( <i>Ibidem</i> )
Étape 3 – Expérimentation du prototype	Le consultant effectue correctement le pré-test.	( <i>Ibidem</i> )
	Le prototype est expérimenté (suite à la traduction des besoins en solutions et de l'analyse des activités).	(Pomian et <i>al.</i> , 1997, cités par Cazabat, 2008)
Étape 4 – Implantation en situation d'exploitation réelle	Une fois expérimenté, le prototype est implanté en situation d'exploitation réelle.	( <i>Ibidem</i> )
Étape 4 – Vérification de la conformité	À l'étape de l'achèvement du projet, il s'agit de vérifier la conformité du produit (l'outil) conçu.	( <i>Ibidem</i> )
Étape 5 – Évaluation de la satisfaction de la clientèle	Le consultant fait ressortir les points forts et les points faibles, les éléments de satisfaction et les éléments d'insatisfaction.	(Lescarbeau, Payette, St-Arnaud, 1990)
	À l'étape de l'achèvement du projet, suite à la vérification de la conformité, il s'agit d'évaluer la satisfaction de la clientèle.	(Pomian et <i>al.</i> , 1997, cités par Cazabat, 2008)

### **2.3 L'APPROPRIATION DE L'OUTIL DE GESTION**

La section précédente décrit les étapes nécessaires en vue de l'appropriation de l'outil de gestion, soit sa conception et sa mise en œuvre. Cette section traite de l'appropriation de l'outil de gestion. Elle présente les définitions recensées, les formes

d'appropriation identifiées et le cadre de travail élaboré pour l'étude de la problématique de cette recherche.

### **2.3.1 Définitions**

L'aboutissement du processus d'appropriation d'un outil de gestion se conclut par sa mise en œuvre effective et concrète (Brillet, Hulin, Martineau, 2010). La vie d'un outil de gestion est tributaire de son appropriation par les acteurs organisationnels. Un survol de la littérature montre que le processus d'appropriation des outils de gestion s'accompagne d'activités telles l'adaptation au changement, la contextualisation, la résolution de problèmes et la construction de sens (Grimand, 2006).

Brillet, Hulin et Martineau (2010) établissent une distinction entre l'adoption et l'appropriation. Ils s'interrogent, d'une part, à propos des facteurs qui poussent les organisations à adopter un outil et, d'autre part, au regard des facteurs qui motivent les acteurs à utiliser cet outil. Pour ces auteurs, l'adoption représente une étape antérieure à l'appropriation et concerne « une décision de mettre en œuvre un outil, mais pas sa mise en œuvre même » (Brillet, Hulin, Martineau, 2010, p.2) Ils indiquent que l'appropriation constitue « un processus de mise en œuvre d'une innovation » et la définissent plus précisément, de la façon suivante : « la mise en œuvre effective et concrète d'un outil, par des individus, au sein d'une organisation » (Brillet, Hulin, Martineau, 2010, p.2). Cette définition de l'appropriation d'un outil de gestion est retenue pour la recherche.

Mallet (2006) évoque une relation de réciprocité entre l'individu et l'outil de gestion lors du processus d'appropriation. L'instauration d'un nouveau mode de fonctionnement induit par l'outil de gestion requiert des adaptations de part et d'autres:

L'appropriation d'un outil de gestion par un utilisateur renvoie donc, d'une part, au processus d'adaptation de l'outil par l'utilisateur pour son intégration dans un usage familier, et d'autre part, au processus d'adaptation de l'utilisateur aux caractéristiques de l'outil et à la nouvelle norme qu'il véhicule. Ainsi, il s'agit d'un processus complexe de construction réciproque de l'individu et de l'outil. (Mallet, 2006, p.3)

Martineau (2008) souligne également le caractère bilatéral du processus d'appropriation des outils de gestion par les acteurs organisationnels. Pour ce dernier, l'échec de l'appropriation peut s'exprimer selon deux possibilités en lien avec les adaptations requises de part et d'autres. En premier lieu, les acteurs peuvent résister au changement et vouloir conserver leurs routines actuelles. En deuxième lieu, le nouvel outil peut éprouver des problèmes de contextualisation, c'est-à-dire que son usage n'est pas adapté à la réalité locale. Les acteurs ne parviennent pas à s'entendre sur l'outil qui répond à leurs besoins.

De Vaujany (2005) évoque pour sa part, le caractère contextuel de l'outil de gestion au regard de son appropriation. À cet égard, il considère l'appropriation réussie lorsqu'une série de transformations successives réalisées au cours de la diffusion de l'outil sont bien intégrées et s'achèvent par son utilisation. Quant à David (1998, p.24), il considère l'appropriation de la façon suivante: « Si le processus aboutit, l'outil est alors

entièrement contextualisé, [...] on peut alors dire que la distance entre l'outil et l'organisation est nulle, donc que le processus de changement est – momentanément – terminé ». Ainsi, les acteurs organisationnels ont convenu et procédé aux ajustements nécessaires à l'usage de l'outil de gestion.

L'outil contextualisé implique donc un changement qui s'opère par des échanges réciproques entre les sujets et l'objet, les acteurs organisationnels et l'outil de gestion. Par conséquent, ces mouvements d'allers-retours entre sujets et objet rendent possible la résolution des problèmes constatés à l'usage (Martineau, 2008; Ségrestin, 2004 *in* Grimand, 2006). À cet égard, Martineau (2008, p.6) indique : « [...] l'idée d'origine doit faire l'objet d'une transformation de manière à ce que les acteurs humains puissent y voir une solution à un de leurs problèmes locaux [...] ». Quant à Ségrestin (2004, *in* Grimand, 2006, p.17), il affirme à ce chapitre : « Une action d'innovation produit des apprentissages dignes de considération si l'appropriation qui en est faite sur le terrain redéfinit l'espace de discussion à l'intérieur duquel les acteurs en présence règlent les problèmes qu'ils affrontent ». Le processus d'appropriation d'un outil de gestion implique donc des activités de transformation conduisant à identifier différentes formes d'appropriation.

### **2.3.2 Les formes d'appropriation et le cadre de travail**

Ces transformations et ces apprentissages participent à la construction de sens pour les utilisateurs. En effet, l'outil évolue vers une réponse davantage pertinente envers les besoins des utilisateurs : les acteurs peuvent alors s'identifier à ce nouvel objet (Martineau,

2008; Grimand, 2006). À ce sujet, Martineau (2008, p.6) confirme : « Ici, l'appropriation est une conception à l'usage : elle est un acte de création de sens pour les salariés, elle introduit la recomposition des logiques identitaires ».

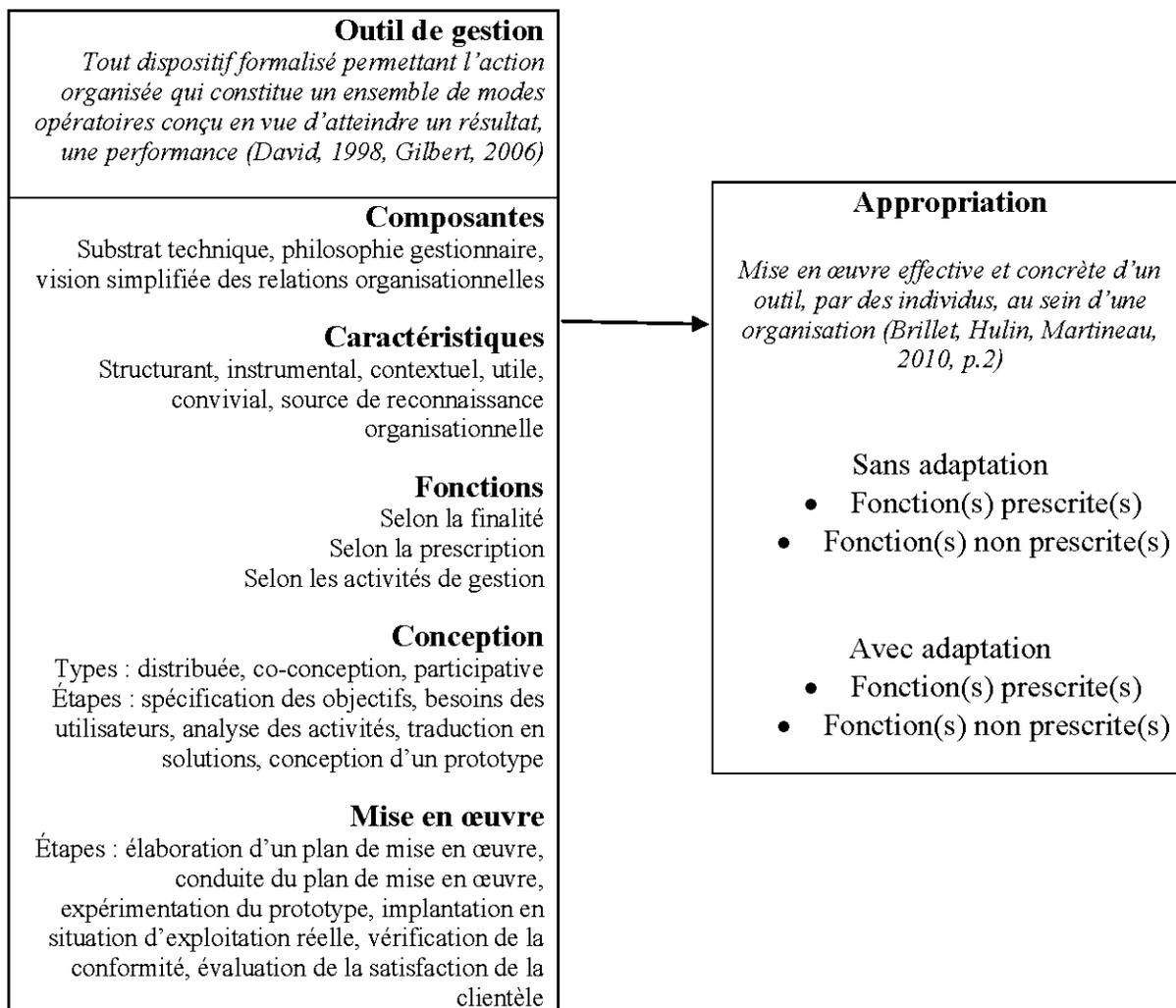
Le processus d'appropriation de l'outil de gestion signifie « la mise en œuvre effective et concrète d'un outil, par des individus, au sein d'une organisation » (Brillet, Hulin et Martineau, 2010, p.2), soit l'utilisation concrète. Différentes formes d'appropriation peuvent être identifiées. En effet, tel que présenté à la section qui concerne les fonctions de l'outil de gestion, l'utilisateur de l'outil de gestion peut se l'approprier en exerçant des fonctions prescrites (anticipées dès le départ par les concepteurs) ou des fonctions non prescrites (inventées dans l'action par les utilisateurs). D'autre part, les cas de figure d'appropriation des outils de gestion se déclinent aussi selon que les adaptations sont effectuées ou non par l'utilisateur lors de l'usage de l'outil de gestion sur le terrain. Le Tableau 4 présente les quatre formes d'appropriation d'un outil de gestion retenues pour cette recherche.

**Tableau 4 – Les quatre formes d'appropriation d'un outil de gestion**

<b>L'appropriation d'un outil de gestion constitue « la mise en œuvre effective et concrète d'un outil, par des individus, au sein d'une organisation. » (Brillet, Hulin, Martineau, 2010, p.2)</b>		
	Sans adaptation(s)	Avec adaptation(s)
Fonction(s) prescrite(s)	Prescrites sans adaptation (PSA)	Prescrites avec adaptation (PAA)
Fonction(s) non prescrite(s)	Non prescrites, sans adaptation (NPSA)	Non prescrites, avec adaptation (NPAA)

Ce chapitre recense les éléments relevés dans la littérature liant les outils de gestion et leur appropriation relativement à la problématique de recherche. Compte tenu de l'absence d'un modèle théorique homologué concernant les facteurs d'appropriation des

outils de gestion, un cadre de travail a été élaboré pour procéder à l'étude de la problématique de cette recherche. La figure 1 présente ce cadre de travail qui montre les éléments constitutifs de l'outil de gestion et susceptibles d'influencer son appropriation, soit les facteurs d'appropriation des outils de gestion<sup>1</sup> (partie gauche de la figure 1), ainsi que les quatre formes d'appropriation des outils de gestion (partie droite de la figure 1).



**Figure 1 – Cadre de travail de la recherche**

<sup>1</sup> Pour alléger le texte, l'emploi de l'expression facteurs d'appropriation des outils de gestion sera utilisé pour cette recherche. Cette expression est considérée désigner les facteurs susceptibles d'influencer l'appropriation des outils de gestion de façon implicite.

Cette section a permis de présenter la littérature au regard de l'objet de cette recherche : les facteurs d'appropriation des outils de gestion. Tel que souligné précédemment, les organisations du RССSQ connaissent d'importantes pénuries des ressources, humaines et financières, et sont par conséquent en quête de rationalisation et de performance. Si l'outil de gestion se veut garant d'une meilleure performance, son appropriation peut se réaliser selon une série de transformations d'une durée variable. Ce processus d'appropriation peut générer diverses formes d'appropriation. Étant donné l'absence d'un modèle théorique dans la littérature, le cadre de travail présenté précédemment a donc été élaboré en vue de l'analyse de données recueillies pour les études de cas de cette recherche. Le prochain chapitre traite des aspects méthodologiques de cette recherche.

## TROISIÈME CHAPITRE

### MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le précédent chapitre a présenté la littérature qui concerne les outils de gestion et leur appropriation. Compte tenu d'une littérature peu abondante au regard d'un savoir actionnable pour l'appropriation des outils de gestion (Mallet, 2006), un cadre de travail a été élaboré afin de procéder à l'étude de la problématique de cette recherche. Ce cadre de travail rassemble les éléments de base servant de guide pour la collecte et l'analyse des données dans l'optique de répondre à la question de recherche. Le présent chapitre expose et justifie les choix méthodologiques retenus pour parvenir à cette fin. À ce titre, cette section traite de la stratégie de recherche, de l'échantillonnage, des méthodes de traitement et d'analyse des données et des critères de qualité de la recherche.

#### **3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE**

Le peu de littérature au regard de la problématique de recherche justifie le choix de procéder à une étude exploratoire (Demers, 2003). Mallet (2006, p.1) mentionne à propos de l'appropriation des outils de gestion :

Ce domaine de recherche peine dans sa quête de production d'un savoir réellement actionnable. En effet, seuls quelques travaux (De Vaujany, 2002) s'attachent à proposer des outils destinés à expliquer et construire l'appropriation des outils de gestion dans les organisations.

L'absence d'un modèle théorique homologué en lien avec les facteurs d'appropriation des outils de gestion écarte donc la voie du test où « un objet théorique est confronté à la réalité » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p.73). L'exploration veut servir deux grands objectifs : « la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension » (*ibid*, p.59).

Les approches qualitatives ou quantitatives s'avèrent des possibilités en termes de méthodologies à retenir pour les études exploratoires. Toutefois, selon Charreire Petit et Durieux (2007, p.69), les méthodologies qualitatives semblent plus indiquées :

En effet, bien que l'exploration ne présuppose pas le choix a priori d'un dispositif méthodologique qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas (cf. Baumard et Ibert, 2007).

Pour Miles et Huberman (2003, p.11), les données qualitatives « permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées des processus ancrés dans un contexte local ». L'utilisation des données qualitatives convient davantage à cette recherche à visée compréhensive d'un phénomène tributaire de son contexte, soit la meilleure connaissance des facteurs d'appropriation des outils de gestion et de leur influence sur les formes d'appropriation dans un établissement de santé.

La méthode des études de cas est retenue pour l'étude de la problématique de cette recherche qui convoite la meilleure compréhension d'un phénomène présent dans un contexte organisationnel circonscrit. Selon Giordano (2003, p.43) : « [...] si le chercheur désire décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite « compréhensive », en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode de cas est toute indiquée ».

Au regard de la présente recherche, les trois conditions énoncées par Yin (2009) qui justifient l'emploi de la méthode des études de cas sont remplies. Premièrement, la question de recherche veut répondre à un questionnement de type « comment » dont la visée est compréhensive. Le but de cette recherche consiste à mieux connaître les facteurs d'appropriation des outils de gestion afin de guider la pratique vers une conception et une mise en œuvre qui favorisent une meilleure appropriation des outils de gestion. Ensuite, l'objectif lié à la meilleure compréhension nécessite une étude en profondeur de la situation et de son contexte. Considérant l'importance du caractère contextuel des outils de gestion, ce type de recherche semble approprié. Enfin, le phénomène à l'étude s'attache à un épisode de vie contemporain par opposition à des événements historiques.

La stratégie de recherche influence l'échantillonnage. La prochaine section traite des aspects liés à l'échantillonnage de cette recherche.

### **3.2 ÉCHANTILLONAGE DE LA RECHERCHE**

L'échantillonnage de cette recherche de type qualitative s'inscrit dans l'esprit de l'étude d'un phénomène contextualisé en profondeur par opposition à une représentativité statistique. Selon Miles et Huberman (2003, p.58) :

Les chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des *petits* échantillons de personnes, nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur – à la différence des chercheurs quantitatifs qui recherchent de multiples cas décontextualisés et visent une représentativité statistique.

Les acteurs organisationnels visés par l'échantillonnage formaient trois groupes d'acteurs au sein de l'établissement de santé et de services sociaux visé. Premièrement, les cadres intermédiaires (CI) directement impliqués par l'utilisation d'outils de gestion s'avéraient être les acteurs de premier plan pour cette recherche. Ils constituaient des gestionnaires opérationnels directement concernés par la mise en œuvre effective et concrète des outils de gestion, soit leur appropriation (Brillet, Hulin et Martineau, 2010). Les CI pouvaient ainsi témoigner avec précision des aspects liés à l'utilisation des outils de gestion. Deuxièmement, les cadres supérieurs immédiats (CSI) des CI participants et les cadres supérieurs administratifs (CSA) liés à la fonction organisationnelle des outils sélectionnés ont été interpellés dans une optique de triangulation des sources de données.

Le tableau 5 (page 39) montre l'échantillonnage pour les deux séquences d'entrevues réalisées. Les entrevues de présélection des cas ont d'abord été tenues afin de circonscrire l'échantillonnage final pour les études de cas. Les entrevues initiales ont

ensuite suivi afin de procéder à la collecte des données pour les études de cas. Le tableau indique le nombre d'entrevues réalisées avec chacun des types de cadres (CI, CSI et CSA) et la durée de ces entrevues.

**Tableau 5 – Échantillonnage, nombre d'entrevues et durée**

<b>Entrevues de présélection des cas</b>	<b>Entrevues initiales</b>
9 cadres intermédiaires (CI) 3 à 5 outils par CI pour un total de 35 cas potentiels  Durée des entrevues : 15 minutes à 30 minutes par cadre intermédiaire selon le nombre d'outils	Cadres intermédiaires (CI): ✓ 6 CI x 0.5h. = 3h. (2 outils de gestion par CI = 12 cas)  Cadres supérieurs immédiats (CSI) : ✓ 2 CSI x 1.5h. = 3h.  Cadres supérieurs administratifs (CSA): ✓ 2CSA x 1.5h. = 3h.
<b>Nombre d'heures : 4.5</b>	<b>Nombre d'heures : 9</b>

La présélection des cas à étudier a été effectuée à l'aide d'entrevues sur une base volontaire de cadres intermédiaires utilisant des outils de gestion. Les entrevues de présélection des cas ont été effectuées au cours des mois de mars et d'avril 2012 auprès de neuf CI. Elles ont duré de quinze à trente minutes chacune. Le guide d'entrevue utilisé est présenté à l'annexe A (page 153). Les questions de ce guide d'entrevue ont été posées à chacun des CI pour chacun des outils choisis par celui-ci. Cet exercice a permis une première collecte de données sur les formes d'appropriation des outils de gestion en vue de constituer l'échantillon de cas à étudier. Trente-cinq cas potentiels ont ainsi été recensés à cette étape.

L'échantillon pertinent de cas à étudier a été délimité principalement en fonction des formes d'appropriation identifiées de l'outil de gestion pour chacun des cas. Les choix effectués devaient permettre la comparaison des cas en vertu des quatre formes

d'appropriation de l'outil de gestion incluses dans le cadre de travail. Toujours dans une optique de comparaison des données, le choix des cas a également été tributaire des outils de gestion ayant été mentionnés par plus d'un CI. Selon ces critères, douze cas ont été sélectionnés en lien avec quatre outils de gestion, soit cinq cas pour l'outil de suivi budgétaire, deux cas pour l'outil de gestion des mouvements des postes, deux cas pour l'outil d'entrevue de sélection et trois cas pour l'outil d'appréciation de la contribution du personnel. Cette sélection impliquait la participation de six CI, deux CSI et deux CSA. Chaque CI était interviewé pour deux outils de gestion. Les CSI étaient interviewés à propos de l'appropriation des outils de gestion par leurs CI. Les CSA étaient interviewés à propos de l'appropriation des outils de gestion relevant de leurs directions (ressources humaines ou ressources financières) par les CI en général.

Une fois l'échantillon des cas circonscrit, les entrevues initiales ont été effectuées auprès des dix participants (CI, CSI, CSA) au cours des mois de mai à juillet 2012. Les cadres intermédiaires sélectionnés ont participé à des entrevues initiales à l'aide de l'instrument de collecte des données présenté à l'annexe B (page 155). Les questions de ce guide d'entrevue ont été posées à chacun des CI pour chacun des cas sélectionnés pour celui-ci en fonction des formes d'appropriation des outils de gestion. La durée moyenne des entrevues avec les CI a été de trente minutes pour les deux outils de gestion respectifs qui les concernaient. Le choix des cadres supérieurs immédiats qui entrent dans la composition de l'échantillon était tributaire du choix des cadres intermédiaires. Quant au choix des cadres supérieurs administratifs, il dépendait de la fonction organisationnelle rattachée à

l'outil de gestion, soit les ressources humaines ou les ressources financières. Les deux types de cadres supérieurs ont donc été interviewés à titre d'informants clés et pour des fins de triangulation des sources de données. L'instrument de collecte des données pour effectuer les entrevues avec les cadres supérieurs est présenté à l'annexe C (page 157). Les questions de ce guide d'entrevue ont été posées à chacun des CSI et des CSA pour chacun des quatre outils de gestion sélectionnés pour la recherche. La durée moyenne des entrevues avec les cadres supérieurs a été d'une heure et trente minutes par cadre supérieur, pour l'ensemble des quatre outils étudiés.

Si les entrevues représentaient la principale méthode de collecte des données pour cette recherche, la documentation écrite a aussi servi à cette cueillette. À cet égard, des documents tels les politiques et les procédures constituaient de l'information formelle relative à la prescription des outils de gestion étudiés de l'organisation où s'est déroulée l'étude.

Une fois les données recueillies par le truchement des entrevues, elles doivent ensuite être traitées et analysées. La prochaine section décrit ces opérations.

### **3.3 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES**

Le traitement et l'analyse des données pour cette étude exploratoire ont conjugué les approches inductive et déductive. Tel que mentionné précédemment, l'absence d'un modèle théorique homologué n'a pas permis la voie du test (Charreire Petit et Durieux, 2007, p.73).

Par ailleurs, le cadre de travail élaboré pour cette recherche convoite la validation des concepts liés à la problématique (Groleau, 2003). Une approche mixte convenait donc pour cette recherche. Groleau (2003, p.233) indique : « les différentes stratégies, loin d'être opposées sont souvent complémentaires (Deslauriers, 1991). Alors que les démarches qualitatives favorisent l'induction, il est rare que le chercheur débute sa recherche sans concepts pour éclairer sa démarche ».

Des règles d'éthique ont encadré la collecte des données. À cet égard, un certificat d'éthique a été délivré par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés sans logiciel d'analyse de données. Les méthodes de traitement et d'analyse des données utilisées pour cette recherche s'inspirent de l'approche de Miles et Huberman (2003). Elles consistent à la transcription des données, au codage de celles-ci sous formes thématiques, à l'élaboration de matrices permettant de produire des synthèses de l'information selon les thèmes pertinents et enfin, à la rédaction des cas. Ainsi, les propos des participants recueillis par la voie des enregistrements ont été transcrits afin de fournir le "verbatim" en appui à la crédibilité de l'analyse des données et ce, dans le respect de l'anonymat des participants. Le rapprochement des propos des participants avec les éléments théoriques du cadre de travail a permis d'organiser les données sous forme de tableaux pour chacun des quatre outils de gestion étudiés. Cette mise en forme en tableaux a permis de présenter des synthèses concernant certaines variables du cadre de travail dans le but d'établir des liens entre elles. Pour arriver à « théoriser dans l'étude de cas », Giroux (2003, p.68) indique :

« il faut mettre l'accent sur les relations et les interdépendances. La manière la plus simple de le faire est de chercher dans les données les récurrences, les *patterns* ». Ainsi, une fois les données analysées et codifiées à l'aide de matrices, la présentation a été effectuée sous forme d'études de cas pour établir les liens entre les variables présentées dans le cadre de travail dans l'optique de répondre à la question de recherche. Cette présentation a contribué d'une part à la confirmation ou non des variables antécédentes à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion. Elle a participé d'autre part à la vérification de relations entre les variables antécédentes et les variables de résultats du cadre de travail.

La méthodologie de recherche s'accompagne de critères de qualité. La prochaine section présente brièvement certains critères de qualité de la recherche.

### **3.4 CRITÈRES DE QUALITÉ DE LA RECHERCHE**

Certains critères contribuent à assurer à la recherche sa qualité. Des critères spécifiques sont établis pour les recherches qualitatives (Miles et Huberman, 2003). Quatre de ces critères sont retenus pour cette recherche. Cette section présente une explication sommaire de ceux-ci et commente brièvement leur application pour la présente recherche.

Premièrement, Miles et Huberman (2003) réfèrent à l'objectivité/confirmité. Ce critère fait appel à la neutralité du chercheur et à sa capacité de présenter des conclusions qui dépendent davantage des sujets observés que de sa personne en tant qu'investigateur. Un cadre de travail a été élaboré pour guider la chercheuse dans la présentation de

conclusions objectives. Tel que décrit à la section précédente, le "verbatim" des participants a été rapproché des éléments théoriques inscrits au cadre de travail dans l'optique de la plus grande objectivité possible. Toutefois, le traitement et l'analyse de l'information sont tributaires des connaissances et de la sensibilité théorique de la chercheuse. Ces deux aspects peuvent altérer son objectivité.

Deuxièmement, les auteurs renvoient à la fiabilité/sérieux/auditabilité. À cet égard, la cohérence et la stabilité du processus sont questionnées. Miles et Huberman (2003, p.503) posent la question : « A-t-on agit avec suffisamment de soin et d'attention? » Plusieurs choix méthodologiques de cette recherche participaient à cet objectif, tel le respect de l'anonymat des participants, la transcription intégrale des enregistrements en vue de fournir des propos fidèles à ceux énoncés par les participants et la triangulation des sources de données.

Troisièmement, les auteurs considèrent le critère de la validité interne/la crédibilité/l'authenticité en tant que valeur de la vérité. L'élément majeur en jeu ici concerne l'authenticité du portrait au regard des observations réalisées. Le "verbatim" des participants a été présenté afin d'appuyer la crédibilité de l'analyse des données. Par ailleurs, il demeure que la personnalité et l'expérience des participants teintent le matériel recueilli, de la même manière que la personnalité et l'expérience de la chercheuse peuvent entraîner des biais dans le traitement et l'analyse des résultats.

Quatrièmement, les auteurs convient le chercheur à s'interroger sur la validité externe/transférabilité/intégration de sa recherche. Est-ce que les résultats sont transférables à des contextes similaires? Cette recherche de nature qualitative fait l'étude de cas nichés dans leur contexte par opposition à une représentativité statistique (Miles et Huberman, 2003). L'échantillon défini pour cette recherche se rapporte à un seul établissement de santé et de services sociaux du Québec. Puis, les outils de gestion étudiés pour cet établissement lui sont propres. Conséquemment, il est difficile de conclure au critère de transférabilité des résultats pour la présente recherche. Pour s'assurer de la transférabilité des résultats, il aurait fallu étudier plus d'un site avec les mêmes outils de gestion. L'obtention de résultats similaires pour un contexte apparenté est plausible. Compte tenu de l'absence de confirmation à cet égard, ces résultats de recherche doivent donc être utilisés avec prudence en termes de transférabilité d'un établissement à un autre.

L'application de critères de qualité de la recherche n'est pas toujours aisée compte tenu des contraintes et des limites liées à la singularité de chacune des recherches. Les choix méthodologiques visant à rencontrer ces critères de qualité a été décrite succinctement et de façon transparente en relevant au passage les limites identifiées.

Ce chapitre a d'abord présenté la stratégie retenue pour la réalisation de cette recherche. Puis, les paramètres liés à l'échantillonnage ont été décrits. Ensuite, la méthodologie de traitement et d'analyse des données a été exposée. Enfin, l'application des critères de qualité de la recherche a été commentée. Le prochain chapitre fait état de l'analyse des résultats de cette recherche.

## QUATRIÈME CHAPITRE

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Le précédent chapitre décrit et justifie la pertinence des choix méthodologiques retenus pour la collecte des données pour cette recherche. Le présent chapitre expose les résultats de l'analyse des données au regard des résultats obtenus pour chacun des quatre outils de gestion, de façon individuelle et en fonction des principales variables identifiées pour cette recherche. Sont ensuite exposés les résultats globaux obtenus pour l'ensemble des quatre outils de gestion, dans l'optique d'une réponse à la question de recherche.

La prochaine section fait état des données factuelles obtenues pour l'outil de suivi budgétaire en fonction des variables sélectionnées.

#### **4.1 L'OUTIL DE SUIVI BUDGÉTAIRE**

Cette section présente les résultats concernant le premier outil sélectionné pour les études de cas, soit l'outil de suivi budgétaire. Pour cet outil de gestion, cinq cas ont été étudiés et affichent trois types différents d'appropriation des outils de gestion. Deux cas affichent la forme d'appropriation prescrite sans adaptation (PSA) uniquement, un cas

affiche la forme d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA) uniquement et deux cas mixtes combinent les formes d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA) et non prescrite avec adaptation (NPAA).

Dans les lignes qui suivent, sont d'abord décrites les trois composantes de l'outil de suivi budgétaire. Sont ensuite exposées les formes d'appropriation de cet outil de gestion par les cadres intermédiaires. Puis, suivent les résultats obtenus relatifs aux variables susceptibles d'influencer l'appropriation des outils de gestion, soit les caractéristiques et les fonctions d'un outil de gestion. Enfin, une synthèse des principaux résultats en lien avec la question de recherche termine cette section.

#### **4.1.1 Composantes de l'outil de suivi budgétaire**

La littérature fait mention de trois composantes de l'outil de gestion : 1) le substrat technique, 2) la philosophie gestionnaire et 3) la vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel et Weil (1992), David (1998), Martineau (2008)). Les lignes qui suivent décrivent brièvement les trois composantes de l'outil de suivi budgétaire.

*Le substrat technique de l'outil de suivi budgétaire.* L'outil de suivi budgétaire consiste en un fichier électronique bâti à partir du logiciel EXCEL<sup>2</sup> comprenant un maximum de

---

<sup>2</sup> Le logiciel EXCEL constitue un chiffrier électronique qui permet de saisir des données financières et de les présenter sous forme de tableau utile en matière d'information financière. Des formules sont insérées dans certaines cellules, par exemple pour le calcul d'un total. Suite à la saisie des données de la période, certains calculs s'effectuent pour la mise à jour de l'information dans les tableaux.

quatorze onglets qui répondent à différents besoins de gestion budgétaire (voir la description à l'annexe D, page 159).

*La philosophie gestionnaire de l'outil de suivi budgétaire.* La finalité de l'outil de suivi budgétaire vise une reddition de compte concernant la situation financière de l'établissement au MSSS. Les suivis budgétaires produits par les cadres responsables d'un budget fournissent une information d'actualité à la direction des ressources financières et matérielles (DRFM) permettant d'effectuer des prévisions à jour, en guise de reddition de compte au MSSS. Cette information permet aussi à la DRFM et aux membres du comité de direction d'orienter les actions à prendre concernant la situation financière. Selon un des cadres supérieurs interviewés, cette information leur permet également de faire des suivis avec leurs cadres intermédiaires concernant la situation financière de leur service. En support à la production des suivis budgétaires, deux guides sont disponibles pour les personnes concernées, en format électronique. D'abord, le Guide du suivi budgétaire présente le mode d'emploi pour la saisie des données dans les suivis budgétaires et les explications pour la compréhension de son fonctionnement. Puis, le Guide pour le logiciel Espresso<sup>3</sup> renseigne les gestionnaires sur l'utilisation de ce logiciel en vue d'expliquer leurs écarts budgétaires.

---

<sup>3</sup> Le logiciel Espresso est utilisé dans l'organisation et sert à la compilation de toutes les transactions financières. L'utilisation de ce logiciel permet donc aux gestionnaires d'obtenir de l'information concernant la nature de certaines opérations de nature financière.

*La vision simplifiée des relations organisationnelles liée à l'outil de suivi budgétaire.* À chaque fin de période financière (à partir de la deuxième période financière), la direction des ressources financières et matérielles envoie un courriel aux cadres intermédiaires et supérieurs visés par la production de suivi(s) budgétaire(s). Ce courriel prescrit la date à laquelle les suivis budgétaires doivent être complétés dans l'optique d'une reddition de compte à l'Agence de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (ASSSAT). Les cadres intermédiaires produisent alors leur(s) suivi(s) budgétaire(s) pour la date prescrite. Puis, ils informent leur supérieur immédiat et le directeur des ressources financières et matérielles à l'effet que leurs suivis budgétaires sont complétés.

La prochaine sous-section expose les formes d'appropriation de l'outil de suivi budgétaire par les cadres intermédiaires de l'échantillon.

#### **4.1.2        *Formes d'appropriation de l'outil de suivi budgétaire***

Cinq cas ont été retenus pour l'étude de l'outil de suivi budgétaire et représentent trois formes différentes d'appropriation des outils de gestion. Trois cas sont associés à une seule forme d'appropriation de l'outil de gestion, soit deux cas à la forme d'appropriation prescrite sans adaptation (PSA) et un cas à la forme d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA). Puis, deux cas mixtes affichent chacun deux formes d'appropriation des outils de gestion, soit la forme prescrite avec adaptation (PAA) et la forme non prescrite avec adaptation (NPAA).

Les formes d'appropriation pour ces cas ont d'abord été déterminées à l'étape des entrevues de présélection des cas à partir des réponses obtenues aux deux questions suivantes:

1. Est-ce que vous utilisez cet outil pour l'accomplissement d'autres objectifs que ceux qui vous sont demandés ci-dessus (en référence aux objectifs organisationnels)?
2. Est-ce que vous avez déjà demandé ou effectué des modifications à l'outil afin qu'il réponde mieux à vos besoins?

Les réponses obtenues à la question 1 permettaient d'évaluer si les cadres intermédiaires utilisaient l'outil de gestion selon des fonctions prescrites ou non prescrites. Les réponses obtenues à la question 2 permettaient d'évaluer si les cadres intermédiaires utilisaient l'outil de gestion avec ou sans adaptation. Cependant, les formes d'appropriation déterminées au cours des entrevues de présélection des cas ont pu être rectifiées selon des données nouvelles et plus élaborées obtenues au cours des entrevues initiales. Cinq participants à cette recherche sont liés à ces cinq cas. Afin de préserver leur anonymat, les participants A, C, D, F et G sont identifiés CIa, CIc, CI d, CI f et CI g.

Pour l'outil de suivi budgétaire, deux cas sur cinq ont donc été associés à la forme d'appropriation prescrite sans adaptation (PSA) seulement et concernent les cadres CIa et CI d. Les deux cadres intermédiaires concernés ont mentionné utiliser cet outil de gestion seulement au regard des objectifs organisationnels, donc selon des fonctions prescrites. Ils ont également indiqué ne pas avoir demandé ou apporté de modification à l'outil de suivi budgétaire. Pour ces deux cas, il n'est pas possible d'identifier de facteurs particuliers qui influencent la forme d'appropriation associée aux deux CI.

Puis, un cas sur cinq a été associé à la forme d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA) uniquement et concerne le CIg. Ce dernier utilise l'outil de gestion seulement selon des fonctions prescrites. Toutefois, celui-ci a demandé une adaptation à son outil de suivi budgétaire qui consiste à obtenir de l'information plus détaillée pour certaines unités administratives : « il y a quelques années, certaines dépenses étaient diluées dans une classe générale. Donc, on a refait des sous-classes, pour avoir plus d'information, plus de précision. [...] j'étais convoqué tout le temps [par le comité de suivi budgétaire] ». L'information plus détaillée permet au CIg de mettre en lumière les éléments qui engendrent un écart budgétaire négatif récurrent pour un secteur d'activité sous sa responsabilité. Cette information procure d'emblée la réponse au questionnement qui était soulevé de façon périodique par la DRFM concernant l'écart budgétaire négatif avant que la modification soit apportée à l'outil de suivi budgétaire. Pour ce cas, le CIg répond à la finalité de l'outil de suivi budgétaire. De plus, l'initiative prise par le CIg, concernant l'adaptation demandée pour son outil de suivi budgétaire, lui permet de répondre à une demande de l'organisation qui lui est adressée de façon spécifique.

Deux cas sur cinq ont chacun été associés à deux formes d'appropriation des outils de gestion, soit la forme d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA) et la forme d'appropriation non prescrite avec adaptation (NPAA). En effet, les CIc et CIe, utilisent l'outil de suivi budgétaire en vue de sa finalité de reddition de compte au regard de la situation financière de l'établissement au MSSS. La réponse à cette finalité de l'outil de suivi budgétaire s'effectue toutefois avec un outil adapté et par conséquent, selon la forme

d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA), pour les deux CI. De plus, pour ces derniers, s'ajoute une seconde forme d'appropriation, soit NPAA, en réponse à d'autres besoins et/ou d'autres finalités, qui sont décrits dans les lignes qui suivent.

Dans le cas du CIf, il utilise l'outil selon des fonctions non prescrites, soit pour négocier ou justifier des acquisitions :

Si parfois je me fie à une acquisition que je dois faire, y'a certaines suggestions que je peux faire à partir d'une négociation. Je vais pouvoir voir ma direction et dire voici les gains que je vais pouvoir faire à partir de ce type de soumission-là.

La modification demandée par le CIf à son outil de suivi budgétaire consiste en de l'information plus sommaire, qui lui permet de vérifier rapidement s'il réalise une économie en vue d'une négociation ou d'une justification d'acquisition. Pour ce cas, l'adaptation apportée à l'outil de suivi budgétaire ne répond pas à la finalité de l'outil de suivi budgétaire (fonctions prescrites) mais à un désir du CIf de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique.

Dans le cas du CIc, il utilise l'outil selon des fonctions non prescrites, soit pour répondre à une demande d'information annuelle du MSSS, spécifique à son secteur. Pour cette raison, le CIc a demandé une modification à son outil de suivi budgétaire qui lui permet d'obtenir de l'information plus détaillée :

En fin d'année, on nous demande ci et on nous demande ça. Là, il faut faire des soustractions et il faut chercher dans les papiers. Donc, l'année passée, j'ai dit pourquoi on ne rentre pas d'emblée ça et ça. C'est sûr que tu [agent de gestion financière] vas venir à nous le demander. Donc, je

pense qu'il faut le voir plutôt comme un outil en évolution qu'un outil qui est stagnant.

L'information sous forme plus détaillée permet au CIc de répondre plus facilement à la requête annuelle du MSSS. Dans ce cas, l'adaptation apportée à l'outil de suivi budgétaire ne répond pas à la finalité de l'outil de suivi budgétaire (fonctions prescrites). Cette adaptation permet plutôt au CIc de répondre à une demande émanant d'une source externe à l'organisation, spécifique à son secteur d'activité.

Cette sous-section a permis de présenter les formes d'appropriation identifiées sur le terrain pour l'outil de suivi budgétaire. Il apparaît que les formes d'appropriation de cet outil de gestion peuvent être uniques ou mixtes, pour un même CI. Les cas associés à la forme d'appropriation PSA présentent une forme d'appropriation unique. Aucun facteur en particulier n'a pu être identifié concernant son influence sur la forme d'appropriation PSA. Par ailleurs, les cas associés aux formes d'appropriation avec adaptation (PAA, NPAA) montrent des formes d'appropriation uniques ou mixtes. Les facteurs qui influencent les formes d'appropriation avec adaptation correspondent à des besoins de diverses natures :

- le cas du CIg présente une forme d'appropriation unique, soit PAA. Ce CI répond à la finalité de l'outil de suivi budgétaire. Puis, avec l'adaptation apportée à son outil de suivi budgétaire, il répond à une demande spécifique à son endroit, formulée par l'organisation et en lien avec la finalité de l'outil de gestion;

- le cas du CIf combine deux formes d'appropriation, soit PAA et NPAA. Ce CI répond à la finalité de l'outil de suivi budgétaire par la voie d'un outil adapté. Puis, il répond de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique;
- le cas du CIc combine également deux formes d'appropriation, soit PAA et NPAA. Ce CI répond à la finalité de l'outil de suivi budgétaire par la voie d'un outil adapté. Puis, il répond à une demande spécifique à son secteur d'activité, formulée par une source externe à l'organisation.

Ainsi, pour la forme d'appropriation PSA, le seul facteur présent consiste en l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion concerné. La forme d'appropriation PAA répond par définition à des fonctions prescrites et par conséquent, à la finalité de l'outil de suivi budgétaire. Puis, le facteur qui influence cette forme d'appropriation consiste en l'obligation de répondre à une demande imposée au cadre utilisateur par l'organisation. Quant à la forme d'appropriation NPAA, elle répond par définition à des fonctions non prescrites et par conséquent, ne répond pas à la finalité de l'outil de suivi budgétaire. Les facteurs qui influencent alors cette forme d'appropriation correspondent à un désir du cadre utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique ou à l'obligation de répondre à une demande spécifique formulée par une source externe à l'organisation, à l'endroit du cadre utilisateur.

La prochaine sous-section décrit les résultats obtenus concernant les caractéristiques de cet outil de gestion.

#### **4.1.3            *Caractéristiques de l'outil de suivi budgétaire***

Six caractéristiques recensées dans la littérature concernant les outils de gestion sont incluses dans le cadre de travail de cette recherche. Théoriquement, un outil est qualifié de "structurant, instrumental, contextuel, utile, convivial et de source de reconnaissance organisationnelle".

Pour chacun des quatre outils de gestion traités dans ce chapitre, deux questions ont été adressées à six cadres intermédiaires au cours des entretiens au regard des caractéristiques de cet outil de gestion :

1. Quelles sont les caractéristiques de cet outil de gestion qui vous aident à accomplir votre travail?
2. Quelles sont les caractéristiques de cet outil de gestion qui nuisent à l'accomplissement de votre travail?

Deux questions ont également été posées à leur cadre supérieur immédiat et à deux cadres supérieurs administratifs concernant les caractéristiques de l'outil de suivi budgétaire :

1. Quelles sont les caractéristiques de cet outil de gestion qui aident les cadres intermédiaires à accomplir leur travail?
2. Quelles sont les caractéristiques de cet outil de gestion qui nuisent à l'accomplissement du travail des cadres intermédiaires?

Une synthèse des réponses obtenues des participants (5 CI, 4 CS) relativement à l'outil de suivi budgétaire est présentée dans le tableau 6.

**Tableau 6 – Caractéristiques de l'outil de suivi budgétaires**

1		2	3	4	5	6	7
Caractéristiques selon le cadre de travail:		Caractéristiques selon les entretiens:	Formes d'appropriation				CS
			PSA (2)	PAA (3)	NPSA (0)	NPAA (2)	
Utile	Structurant	*L'imputabilité oblige les CI à s'interroger au regard des résultats					CSI1 CSI2 CSA2
		*Se donner un rendez-vous pour la situation financière					CSA2
	Instrumental	*Permet de voir les dépassements budgétaires	Cl <sub>a</sub>				
		*Permet la comparaison des années, des tendances, de la performance		Cl <sub>c</sub> Cl <sub>g</sub>		Cl <sub>c</sub>	CSA2
		*Permet de négocier/justifier des acquisitions				Cl <sub>f</sub>	
	Contextuel	*Permet l'objectivation des intuitions		Cl <sub>g</sub>			
		*Ajout de sous-classes pour l'obtention d'information plus détaillée		Cl <sub>g</sub>			
	Convivial	*Coup d'œil visuel rapide pour les unités de mesure, budget et dépenses réelles, synthétise l'information, graphiques, peu de données à entrer	Cl <sub>d</sub>	Cl <sub>c</sub>		Cl <sub>c</sub>	CSA2
		*Simple, facile d'utilisation		Cl <sub>f</sub>		Cl <sub>f</sub>	CSA1
		*Utilisation d'un fichier électronique		Cl <sub>f</sub>		Cl <sub>f</sub>	

Ce tableau présente un portrait des caractéristiques de l'outil de suivi budgétaire telles que perçues par les participants (CI et CS) en fonction de différents paramètres. Le classement des réponses des participants est établi en fonction de quatre des six caractéristiques d'un outil de gestion identifiées dans la littérature (variables antécédentes), mais aussi en fonction des quatre formes d'appropriation identifiées dans le cadre de travail

(variables de résultats) et du type de cadres qui participent à la recherche (CI, CSI, CSA). Ainsi, la première colonne du tableau comprend quatre des six caractéristiques théoriques de l'outil de gestion. La présentation de la caractéristique "utile" dans le tableau 6 montre qu'elle inclut les quatre autres caractéristiques de l'outil de gestion. La deuxième colonne du tableau présente des mots ou expressions qui traduisent les caractéristiques perçues et exprimées par les participants. Ces caractéristiques énoncées par les participants ont été associées à des caractéristiques correspondantes de l'outil de gestion (colonne 1 du tableau). Par exemple, la première caractéristique de la deuxième colonne indique, selon les propos d'un participant, que « l'imputabilité oblige les CI à s'interroger au regard des résultats ». Cette caractéristique énoncée par des participants correspond à la caractéristique "structurant" de l'outil de gestion car cela consiste à formaliser l'action et les connaissances (Moison, 1997; David, 1998). Les colonnes numérotées de 3 à 6 servent à identifier la forme d'appropriation par le CI pour l'outil de suivi budgétaire correspondant à une des quatre formes d'appropriation : prescrite sans adaptation (PSA), prescrite avec adaptation (PAA), non prescrite sans adaptation (NPSA) et non prescrite avec adaptation (NPAA). Dans ces quatre colonnes, les cadres intermédiaires sont identifiés par une lettre qui leur a été attribuée pour préserver l'anonymat. Pour l'outil de suivi budgétaire, les participants A, C, D, F et G, sont identifiés dans le tableau par CIa, CIc, CI d, CI f et CI g. Ces derniers sont inscrits dans les troisième, quatrième ou sixième colonnes, selon les formes d'appropriation identifiées pour leur cas. Par exemple, dans la deuxième colonne du tableau, la caractéristique attribuée par le cadre intermédiaire à l'effet que l'outil de suivi budgétaire « permet de voir les dépassements budgétaires » correspond à la caractéristique

"instrumental" de l'outil de gestion. Cette caractéristique est reconnue par le cadre intermédiaire A, qui est identifié CIa dans la troisième colonne et associé à la forme d'appropriation prescrite sans adaptation (PSA). Enfin, la septième colonne permet l'identification des cadres supérieurs selon les caractéristiques perçues de l'outil et énoncées par ceux-ci (colonne 2). Un chiffre a été attribué aux cadres supérieurs immédiats et aux cadres supérieurs administratifs pour préserver l'anonymat. Ainsi, les cadres supérieurs immédiats sont identifiés CSI1 et CSI2 et les cadres supérieurs administratifs sont identifiés CSA1 et CSA2. Par exemple, dans la deuxième colonne du tableau, la caractéristique à l'effet que « l'imputabilité oblige les CI à s'interroger au regard des résultats », a été énoncée par trois cadres supérieurs, soit CSI1, CSI2 et CSA. Compte tenu de ces indications, les lignes qui suivent décrivent les résultats présentés dans le tableau 6.

Concernant la première caractéristique de l'outil de gestion inscrite dans la première colonne du tableau 6, soit "structurant", elle renvoie à la formalisation des connaissances et de l'action (Moison, 1997; David, 1998). À cet égard, aucune mention renvoyant à cette caractéristique n'a été énoncée par les cadres intermédiaires. Cependant, trois cadres supérieurs (CSI1, CSI2 et CSA2) considèrent que l'imputabilité liée à l'outil de suivi budgétaire oblige les CI à s'interroger au regard des résultats. D'abord, le CSI1 mentionne : « c'est sûr qu'à mes rencontres statutaires avec mes gestionnaires [...], on fait des suivis des périodes avec cet outil-là ». Cela traduit une formalisation de l'action, ce qui permet de qualifier l'outil de "structurant". Dans le même ordre d'idées, le CSA2 réfère au rendez-vous que doit se donner le cadre intermédiaire pour prendre connaissance de sa

situation financière. Il indique : « de se donner un rendez-vous pour le faire, un *momentum*, un temps donné [...]. Il y a une séquence qui est déterminée, un séquence où on s'arrête et on le regarde ». Le rendez-vous périodique que doit se fixer le cadre intermédiaire contribue également à la formalisation de l'action.

Concernant la deuxième caractéristique, soit "instrumental", l'outil de gestion est théoriquement réputé instrumenter l'utilisateur pour des fins précises (Gilbert, 2006). À ce sujet, quatre des cinq CI évoquent des caractéristiques au regard de l'outil de suivi budgétaire, qui les instrumentent à certaines fins. Le CIa indique que l'outil de suivi budgétaire lui permet de voir ses dépassements budgétaires : « [...] souvent je dépasse donc quand je dépasse, je vais chercher pourquoi je dépasse et j'essaye de travailler pour essayer de diminuer les autres charges directes, surtout là. C'est surtout là-dessus que je m'en sers ». Pour les CIc et CIg, l'outil de suivi budgétaire leur permet d'effectuer des comparaisons pour certaines données. Le CIc mentionne : « Avec l'onglet précédent, on est capable de justifier, l'année passée c'était comme ça. Donc, ça c'est facilitant quand on peut aller comparer l'année précédente ». Le CSA2 indique pour sa part que l'outil de suivi budgétaire instrumente les CI par l'obtention d'information à des fins de comparaison de la performance. De son côté, le CIf indique que l'outil de suivi budgétaire lui permet de négocier ou de justifier des acquisitions :

Mais souvent, je vais faire une négociation [...], j'ai négocié des nouveaux équipements et ça a amené des économies majeures par rapport au coût de l'équipement. Ces économies-là me permettent de voir avec ma direction si je veux améliorer mon service ou si à partir de ces coûts-là, est-ce que je peux les prendre à partir des gains que j'ai faits lors de ma négociation.

De plus, l'activité de gestion qui consiste à négocier, effectuée à l'aide de l'outil de suivi budgétaire, ne constitue pas une fonction prescrite de cet outil de gestion. Cette activité de gestion qui émerge de l'action du terrain, n'a pas été anticipée par les concepteurs (Martineau, 2009) de l'outil de suivi budgétaire. Elle dépasse la finalité de cet outil qui concerne la reddition de compte au MSSS et le suivi de la situation financière pour l'établissement (voir la philosophie gestionnaire en 4.1.1). Cette activité de gestion permet l'exercice d'une fonction émergente non prescrite reliée à l'outil de suivi budgétaire pour le CIF.

Enfin, selon le CIg, l'outil de suivi budgétaire lui permet d'objectiver certaines de ses intuitions : « Parfois, j'ai des intuitions et ça me permet d'objectiver des intuitions ». Somme toutes, les différentes utilisations de l'outil de suivi budgétaire par les cadres intermédiaires confirment son caractère "instrumental" (voir les dépassements budgétaires, comparer les données, négocier ou justifier, objectiver les intuitions).

La troisième caractéristique de l'outil de gestion inscrite dans la première colonne du tableau 6, soit "contextuel", signifie que l'outil de gestion possède une capacité à s'adapter à son environnement, à résoudre un problème local (Martineau, 2008). À cet égard, le CIg réfère à l'ajout de sous-classes qu'il a demandées pour son outil de suivi budgétaire. Cette requête visait à mettre en lumière des écarts budgétaires récurrents : « il y a quelques années, certaines dépenses étaient diluées dans une classe générale. Donc, on a refait des sous-classes, pour avoir plus d'information, plus de précision ». L'ajout de sous-

classes d'information plus détaillée a permis de visualiser rapidement la cause de l'écart budgétaire qui posait des questionnements à chaque production du suivi budgétaire. Ainsi, le CIg a solutionné un problème local qu'il vivait, ce qui constitue un indicateur du caractère "contextuel" de l'outil de suivi budgétaire.

La quatrième caractéristique théorique d'un outil de gestion inscrite dans la première colonne du tableau 6, soit "convivial", suppose que l'usage de l'outil est perçu comme requérant peu d'efforts à l'utilisation (Davis, 1989, repris par Martineau, 2009). À cet égard, le CIc et le CIId, considèrent que l'outil de suivi budgétaire permet d'obtenir de l'information à partir d'un coup d'œil visuel rapide compte tenu de l'information qui apparaît sous une forme synthétisée. En effet, le CIId dit : « je trouve que cet outil-là nous permet de synthétiser et d'avoir un regard rapide sur les autres charges et sur les heures, c'est comme un condensé de notre suivi ». Ainsi, le peu d'efforts requis pour l'obtention rapide de certaines informations rend l'outil convivial. Il nuance son propos pour la rubrique "autres charges" de l'outil de suivi budgétaire (en réponse à la question qui concerne les caractéristiques qui nuisent à l'accomplissement de son travail). À cet effet, il mentionne :

[...] les autres charges, je pense que c'est la seule section où est-ce que constamment je vais aller vérifier dans mes données c'est quoi parce que y'a beaucoup de choses qui entrent là-dedans. [...] Il y a peut-être cette ligne là que je trouve que peut-être n'est pas assez complète ou en tout cas, trop générale ».

Le CSA2 confirme la convivialité de l'outil de suivi budgétaire en indiquant que les graphiques qui montrent de l'information sous forme visuelle permettent l'obtention rapide

d'information. Pour sa part, le CIf réfère à la simplicité de l'outil de suivi budgétaire. Ce dernier réfère également à l'aspect électronique en lien avec la convivialité de l'outil de suivi budgétaire: « C'est très simple, de plus on l'a de façon électronique [...] ». Le CSA1 va dans le même sens en soulignant la facilité d'utilisation de l'outil de suivi budgétaire.

La cinquième caractéristique "utile" de l'outil de gestion se décline par la voie de l'une ou l'autre des quatre autres caractéristiques qui lui sont attribuées, soit "structurant, instrumental, contextuel et convivial". En effet, les caractéristiques exprimées par les participants répondent toutes à l'une des définitions qui concernent ces quatre caractéristiques. Par exemple, la caractéristique énoncée par le CIa indiquant que l'outil de suivi budgétaire « permet de voir les dépassements budgétaires » rend l'outil "instrumental" parce que cette caractéristique instrumente le CIa pour des fins d'explications. Puis, il est possible de considérer que cette même caractéristique réponde systématiquement et simultanément à la définition d'un outil "utile" puisqu'elle permet également « une amélioration de la performance due à son utilisation [de l'outil de gestion] » (Davis (1989) et Venkatesh et al. (2003), repris par Martineau (2009)). L'identification des dépassements budgétaires mentionnés par le CIa permet aussi une amélioration de la performance due à l'utilisation de l'outil de suivi budgétaire. Ainsi, la présentation de la caractéristique "utile" de l'outil de gestion, dans le tableau 6, montre que cette caractéristique inclut les quatre autres caractéristiques de l'outil de gestion.

Il est à noter que la sixième caractéristique figurant dans le cadre de travail (présenté au deuxième chapitre), c'est-à-dire la source de reconnaissance organisationnelle n'apparaît pas au tableau 6. Cette caractéristique n'a été mentionnée par aucun participant pour aucun des quatre outils de gestion sélectionnés pour cette recherche.

Pour terminer cette sous-section, un regard a été posé sur les relations entre les caractéristiques de cet outil et d'une part les types de cadres et d'autre part les formes d'appropriation de l'outil de gestion.

En premier lieu, il est intéressant de noter que les résultats qui concernent les perceptions des caractéristiques de l'outil de suivi budgétaire présentent des variations selon les types de cadres. Selon le Guide sur les profils des responsabilités de gestion des fonctions types du personnel d'encadrement (2006), les responsabilités des directeurs et des chefs de services se déclinent selon des activités différentes. Pour les directeurs, ces responsabilités consistent entre autres, à la définition des orientations ainsi qu'à la détermination des mécanismes de contrôle qui s'y rattachent. Quant aux responsabilités des chefs de services, elles s'articulent davantage autour de l'actualisation des orientations et de l'application des mécanismes de contrôle (déterminés par la direction). Par exemple, la caractéristique "structurant" de l'outil de gestion, est perçue par trois des quatre cadres supérieurs (CS11, CS12 et CSA2) mais par aucun cadre intermédiaire. Il est alors plausible de penser que les CS sont davantage préoccupés par l'aspect formalisant de l'outil de gestion, en guise de mécanisme de contrôle contribuant au respect des orientations

stratégiques. Quant aux cadres intermédiaires, ils soulignent davantage la caractéristique « instrumental » de l'outil de suivi budgétaire. Quatre des cinq CI énoncent des caractéristiques de l'outil de suivi budgétaire qui se rapportent à son caractère "instrumental". Du côté des cadres supérieurs, seulement un participant sur les quatre (CSA2) réfère à la caractéristique "instrumental" de l'outil de gestion. Il est possible de penser que les cadres intermédiaires sont davantage interpellés par l'aspect pratique et opérationnel de l'outil de suivi budgétaire puisqu'ils sont responsables de l'actualisation et de l'application de ce mécanisme de contrôle.

Puis, la caractéristique "contextuel" de l'outil de gestion se traduit par l'adaptation de l'outil à son environnement (Martineau, 2009). Un seul cadre intermédiaire fait référence à cette caractéristique. Toutefois, trois CI ont demandé des adaptations de leur outil de suivi budgétaire afin de mieux répondre à certains de leurs besoins en matière d'information financière tel qu'indiqué à la section précédente. En ce qui concerne la caractéristique "convivial" de l'outil de gestion, trois des cinq CI mentionnent des caractéristiques de l'outil de suivi budgétaire qui s'y rattachent. Deux des quatre cadres supérieurs vont dans le même sens. S'il existe des variations selon les types de cadres pour les caractéristiques dont il est question plus haut, pour sa part, la caractéristique "convivial" est perçue dans des proportions semblables par les CI et les CS.

En deuxième lieu, peu de relations sont observées entre les caractéristiques de l'outil de suivi budgétaire et les formes d'appropriation. Tel qu'indiqué au tableau 6 pour

l'outil de suivi budgétaire, trois des quatre formes d'appropriation sont identifiées : prescrite sans adaptation (PSA), prescrite avec adaptation (PAA) et non prescrite avec adaptation (NPAA). Concernant la caractéristique "structurant" de l'outil de gestion, seulement les CS ont fait référence à celle-ci. Aucun lien ne peut donc être établi entre cette caractéristique de l'outil et les formes d'appropriation adoptées par les cadres intermédiaires. Concernant les caractéristiques "instrumental et convivial", elles ressortent pour les trois formes d'appropriation identifiées pour l'outil de suivi budgétaire. Ces deux caractéristiques ne semblent donc pas influencer les formes d'appropriation adoptées par les CI pour l'outil de suivi budgétaire. Enfin, seul le CIg mentionne des propos concernant une caractéristique de l'outil qui le qualifie de "contextuel". Les deux autres CI (CIc et CIf) n'ont énoncé aucun propos relativement à la caractéristique "contextuel". Ils ont cependant demandé des adaptations à leur outil de suivi budgétaire. Selon la définition de cette caractéristique qui correspond à la capacité de l'outil de gestion à s'adapter à son environnement (Martineau, 2008), ces adaptations permettraient de qualifier l'outil de "contextuel". Les caractéristiques de l'outil de suivi budgétaire ne semblent donc pas influencer les formes d'appropriation adoptées par les CI.

La prochaine sous-section présente les résultats obtenus concernant les fonctions de cet outil de gestion.

#### 4.1.4 Fonctions de l'outil de suivi budgétaire

L'outil de gestion peut permettre la réalisation de différentes activités de gestion qui correspondent à dix fonctions identifiées à partir de la littérature (voir le tableau 1, page 23), soit : 1) prescrire l'action, 2) structurer l'action, 3) analyser, 4) résoudre un problème, 5) aider la décision, 6) planifier, 7) contrôler, 8) apprendre, 9) concilier les visions et 10) transformer. Afin de déterminer les fonctions de l'outil de suivi budgétaire, des questions ont été adressées aux participants concernant les rôles des cadres intermédiaires au regard de cet outil. Dans cette optique, la question suivante a été posée aux cinq CI: Quel est votre rôle au regard de l'outil de suivi budgétaire? Une question a également été adressée à leurs supérieurs et à deux cadres supérieurs administratifs concernés par les finalités des outils de gestion à l'étude : Quel est le rôle des cadres intermédiaires au regard de l'outil de suivi budgétaire? Les rôles ainsi énoncés par les participants ont permis d'identifier les activités de gestion réalisées à l'aide de l'outil de suivi budgétaire et de déterminer les fonctions théoriques correspondantes de l'outil de gestion.

Le classement des réponses des participants (CS et CI) concernant le rôle des cadres intermédiaires au regard de l'outil de suivi budgétaire est présenté au tableau 7.

Tableau 7 – Fonctions de l'outil de suivi budgétaire

1	2	3	4	5	6	7
Fonctions en lien avec les activités de gestion, selon le cadre de travail:	Activités de gestion en lien avec les dix fonctions du cadre de travail, selon les entretiens:	Formes d'appropriation				CS
		PSA (2)	PAA (3)	NPSA (0)	NPAA (2)	
Prescrire l'action (1)	*Rendre des comptes					CSA2
Structurer l'action (2)	*Compléter les données, ajuster les projections	Cla, Cld	Clc, Clg			CSI1, CSA2
Analyser (3)	*Analyser	Cld				CSI1
	*Commenter les écarts, porter contexte aux chiffres, faire le point concernant la situation financière	Cla	Clg			CSI1 CSA2
Résoudre un problème (4)	*Trouver des pistes pour régulariser les situations déficitaires					CSI1
Aider la décision (5)						
Planifier (6)						
Contrôler (7)	*Surveiller les dépenses et le rendement, faire le suivi, respecter le budget	Cld	Clc Clf			CSA1
Apprendre (8)						
Concilier les visions (9)						
Transformer (10)						

Ce tableau sert à présenter un portrait des fonctions de l'outil de suivi budgétaire telles que perçues par les participants (CI et CS). Dans le tableau 7, le classement des réponses des participants est établi selon les dix fonctions d'un outil de gestion identifiées dans la littérature (variables antécédentes), mais aussi selon les quatre formes d'appropriation identifiées dans le cadre de travail (variables de résultats) et du type de cadres qui participent à la recherche (CI, CSI, CSA). Ainsi, la première colonne du tableau comprend les dix fonctions d'un outil de gestion. La deuxième colonne du tableau présente des mots ou expressions qui traduisent les rôles perçus et exprimés par les participants. Ces rôles énoncés par les participants ont été associés à des fonctions correspondantes de l'outil de gestion (colonne 1 du tableau). Par exemple, le premier rôle de la deuxième colonne

indique que l'outil de suivi budgétaire permet aux cadres intermédiaires de « rendre des comptes » selon le CSA2. Ce rôle correspond à la fonction "prescrire l'action" de l'outil de gestion, car cela consiste à rendre conforme les comportements (David, 1998). Les colonnes numérotées de 3 à 6 servent à identifier la forme d'appropriation par le CI pour l'outil de suivi budgétaire. Par exemple, dans la deuxième colonne du tableau, le rôle attribué au cadre intermédiaire à l'effet qu'il « complète les données » de l'outil de suivi budgétaire correspond à la fonction "structurer l'action". Ce rôle est reconnu par les cadres intermédiaires A et D, qui sont identifiés CIa et CI d dans la troisième colonne et associés à la forme d'appropriation prescrite sans adaptation (PSA). Ce rôle est aussi reconnu par les cadres intermédiaires C et G, qui sont identifiés CIc et CIg dans la quatrième colonne et associés à la forme d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA). Enfin, la colonne 7 permet d'identifier les cadres supérieurs partageant les perceptions des rôles des cadres intermédiaires apparaissant dans la deuxième colonne. Compte tenu des indications ci-dessus, la présentation des résultats suit, concernant les fonctions de l'outil de suivi budgétaire.

La première fonction de l'outil de gestion inscrite dans la première colonne du tableau 7, soit "prescrire l'action" renvoie à normer les comportements selon David (1998). À ce titre, le CSA2 indique un rôle de reddition de comptes attendu des CI. Compte tenu que ce rôle contribue à rendre les comportements conformes à une norme, il se rattache à la fonction "prescrire l'action" de l'outil de gestion.

La deuxième fonction de l'outil de gestion, "structurer l'action", réfère à l'action organisée (Moison, 1997). Pour cette fonction, quatre cadres intermédiaires, CIa, CIb, CIc et CIg, considèrent que l'outil de suivi budgétaire leur permet de "compléter les données/ajuster les projections". Deux cadres supérieurs confirment ce rôle, soit CSII et CSA2. Ce rôle lié à l'entrée de données par les cadres intermédiaires contribue à l'organisation de l'action, ce qui correspond à la fonction "structurer l'action" de l'outil de gestion.

La troisième fonction de l'outil de gestion, "analyser", réfère à raisonner et à investiguer sur le fonctionnement et les actions (Moison, 1997; David, 1998 ; Brassier, 2008). Le CIb évoque directement la fonction "analyser" au regard de l'outil de suivi budgétaire : « le rôle, c'est sûr que tu as l'entrée de données, mais finalement c'est l'analyse et le suivi qu'on peut en faire au niveau du travail ». Dans le même ordre d'idées, les CIa et CIg indiquent que leur rôle consiste à commenter les écarts et à mettre en contexte les chiffres. Le CIg précise, concernant son rôle pour l'outil de suivi budgétaire: « de fournir l'analyse, de fournir les chiffres et de porter contexte à ces chiffres-là, de les mettre dans un contexte, dans un environnement, s'il y a des explications. Des fois on a des pistes d'explications, de faire parler les chiffres au-delà de la dépense ». Les cadres supérieurs CSII et CSA2 confirment le rôle d'analyse des cadres intermédiaires à l'aide de l'outil de suivi budgétaire.

La quatrième fonction de l'outil de gestion, "résoudre un problème", consiste à solutionner un problème (Cappeletti, 2008; Martin et Picceu, 2006; Bernard, 2008). À cet égard, seulement le cadre supérieur CSII attribue ce rôle aux cadres intermédiaires en lien avec l'utilisation de l'outil de suivi budgétaire. Il indique que les cadres intermédiaires ont pour rôle de « trouver des pistes de solutions pour régulariser la situation » (en référence à une situation financière déficitaire).

La septième fonction de l'outil de gestion, "contrôler", consiste à comparer les résultats enregistrés à des échelles de valeurs, évaluer l'efficacité, mesurer, identifier des dysfonctionnements, mesurer leurs effets, mettre en œuvre des solutions (Alcouffe, Berland, Levant, 2008; Cappeletti, 2008; Bernard, 2008; Rocher, 2009). À cet égard, trois cadres intermédiaires considèrent qu'ils exercent un rôle de surveillance et de suivi à l'aide de l'outil de suivi budgétaire, soit CId, CIc et CIe. Par exemple, le CIc mentionne : « donc, mon rôle là-dedans, c'est vraiment d'être un petit chien de garde pour être sûr qu'à la base, les employés rendent ce qu'il faut ». Un cadre supérieur, soit CSA1, confirme le rôle de contrôle à l'endroit des cadres intermédiaires pour l'outil de suivi budgétaire.

En résumé, pour l'outil de suivi budgétaire, les CI et les CS ont énoncé de façon commune des activités de gestion se rapportant à trois fonctions théoriques de l'outil de gestion, soit "structurer l'action", "analyser" et "contrôler". Du côté des CS, deux activités de gestion supplémentaires ont été nommées et correspondent à deux autres fonctions théoriques de l'outil de gestion, soit "prescrire l'action" et "résoudre un problème". Quant

aux fonctions "aider la décision", "planifier", "apprendre", "concilier les visions" et "transformer", aucune activité de gestion en lien avec ces cinq dernières fonctions n'a été mentionnée par les participants (CI et CS).

Pour terminer cette sous-section, les relations entre les fonctions de cet outil et d'une part les types de cadres et d'autre part les formes d'appropriation de l'outil de gestion sont explorées.

En premier lieu, il est intéressant de noter qu'il y a peu de différences entre les activités de gestion énoncées par les cadres intermédiaires et par les cadres supérieurs. D'abord, les activités de gestion qui consistent à compléter les données/d'ajuster les projections dans l'outil de suivi budgétaire sont énoncées par quatre des cinq CI et deux des quatre CS. De plus, l'activité de gestion ayant trait à l'analyse des écarts est énoncée par deux des quatre CI et deux des quatre CS. Enfin, l'activité de gestion qui se traduit par la surveillance et le suivi du budget est énoncée par trois des cinq CI et un des quatre CS. Donc, trois types d'activités de gestion des CI sont confirmés par les deux types de cadres.

Puis, l'activité de gestion "rendre des comptes" qui répond à la fonction prescrire l'action, est exprimée seulement par un CS, soit le CSA2. Par ailleurs, de façon effective, le rôle de reddition de compte se traduit pour les cadres intermédiaires par les activités qui consistent à compléter le suivi budgétaire, procéder à l'analyse des écarts et effectuer un

suivi concernant ceux-ci, tel qu'énoncé ci-dessus. Cette différence ne constitue donc pas un écart réel entre les rôles signifiés par les CS et les CI.

Enfin, le CSI1 indique que les CI ont pour rôle de « trouver des pistes de solution pour régulariser la situation ». Ce rôle se rattache à la fonction "résoudre un problème" de l'outil de gestion. Aucun cadre intermédiaire n'a évoqué de rôle à cet égard. Cette faible différence peut indiquer la préoccupation plus grande des CS concernant l'atteinte des objectifs organisationnels. Pour l'outil de suivi budgétaire, il semble donc y avoir peu de liens entre les fonctions de l'outil de gestion et la nature du travail des types de cadres (CI ou CS).

La prochaine sous-section présente une brève synthèse concernant l'ensemble des variables prises en compte au regard de l'outil de suivi budgétaire.

#### **4.1.5 Synthèse de l'outil de suivi budgétaire**

En termes de synthèse pour l'outil de suivi budgétaire, sont d'abord rappelées les formes d'appropriation identifiées pour cet outil de gestion. Sont ensuite présentées les relations entre les caractéristiques et les fonctions de cet outil et 1) les formes d'appropriation de l'outil de gestion et 2) les types de cadres.

Les cinq cas à l'étude pour l'outil de suivi budgétaire ont été associés à trois formes d'appropriation des outils de gestion, soit : deux cas pour la forme d'appropriation prescrite sans adaptation (PSA) uniquement, un cas pour la forme prescrite avec adaptation (PAA) uniquement et deux cas mixtes associés aux formes d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA) et non prescrite avec adaptation (NPAA). Parmi les catégories de variables théoriquement susceptibles d'influencer les formes d'appropriation de l'outil de gestion, on retrouve les caractéristiques et les fonctions.

Du côté des caractéristiques, quatre sont identifiées pour l'outil de gestion, soit "structurant, instrumental, contextuel et convivial". Cependant, il ne semble pas y avoir de relation entre ces caractéristiques et les formes d'appropriation de l'outil de gestion. À cet effet, la caractéristique "structurant" n'a été mentionnée par aucun CI et les caractéristiques "instrumental et convivial" sont présentes pour les trois formes d'appropriation (PSA, PAA, NPAA). Quant à la caractéristique "contextuel" liée à la capacité d'un outil à s'adapter à son environnement (Martineau, 2008), elle est présente pour un seul cas associé à la forme d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA).

Les caractéristiques de l'outil de suivi budgétaire semblent plutôt perçues en vertu du statut hiérarchique du cadre. À cet effet, la caractéristique "structurant" est perçue par trois des quatre cadres supérieurs et aucun des cinq CI. Ce résultat peut traduire la préoccupation de nature stratégique des cadres supérieurs au regard de l'atteinte des objectifs organisationnels. D'autre part, la caractéristique "instrumental" de l'outil de suivi

budgétaire est perçue de façon plus marquée par les cadres intermédiaires que par les cadres supérieurs. Quatre cadres intermédiaires soulignent cette caractéristique alors qu'un seul cadre supérieur mentionne celle-ci. Ce résultat peut traduire la préoccupation de nature opérationnelle des cadres intermédiaires concernant l'accomplissement de leur travail.

Du côté des fonctions, dix ont été identifiées dans la littérature pour l'outil de gestion, soit "prescrire l'action, structurer l'action, analyser, résoudre un problème, aider la décision, planifier, contrôler, apprendre, concilier les visions et transformer". Cependant, il est difficile d'établir un lien entre ces fonctions et les formes d'appropriation de l'outil de gestion. D'abord, les rôles prescrits uniquement ont été énoncés par les CI au cours des entretiens concernant les formes prescrites d'appropriation PSA et PAA. Les activités mentionnées par le CI correspondent à trois fonctions de l'outil de suivi budgétaire : structurer l'action, analyser et contrôler. Il n'est donc pas possible de distinguer de facteur d'influence pour les formes d'appropriation prescrite de l'outil de suivi budgétaire. Puis, les CIc et CIe dont les formes d'appropriation sont mixtes (PAA, NPAA), n'ont pas indiqué de rôles liés aux fonctions non prescrites de l'outil de gestion. Cette absence de données fait en sorte qu'il n'est pas possible d'identifier de fonctions particulières qui influencent la forme d'appropriation de l'outil de suivi budgétaire.

La perception des fonctions de l'outil de suivi budgétaire semblent très faiblement influencée par la nature du travail du type de cadre. En effet, toutes les fonctions énoncées par les CI le sont aussi par au moins un CS. Deux fonctions différentes de celles énoncées

ci-dessus sont perçues par un cadre supérieur seulement, soit "prescrire l'action" (CSA2) et "résoudre un problème" (CSI1).

La prochaine section expose les résultats obtenus pour l'outil de gestion des mouvements des postes selon les mêmes paramètres de présentation des données et d'analyse des résultats.

#### **4.2 L'OUTIL DE GESTION DES MOUVEMENTS DES POSTES**

Cette section présente les résultats concernant le deuxième outil sélectionné pour les études de cas, soit l'outil de gestion des mouvements des postes. Pour cet outil de gestion, deux cas sont étudiés et affichent une seule forme d'appropriation de l'outil de gestion, soit la forme prescrite sans adaptation (PSA).

Dans les lignes qui suivent, sont d'abord décrites les trois composantes de l'outil de gestion des mouvements des postes. Ensuite, est exposée la forme d'appropriation de cet outil de gestion par les cadres intermédiaires. Puis, sont présentés les résultats obtenus concernant ses caractéristiques et ses fonctions. Enfin, une synthèse des principaux résultats en lien avec la question de recherche termine cette section.

#### **4.2.1 Composantes de l'outil de gestion des mouvements des postes**

Les lignes qui suivent décrivent brièvement les trois composantes de l'outil de gestion des mouvements des postes.

*Le substrat technique de l'outil de gestion des mouvements des postes.* L'outil de gestion des mouvements des postes consiste en un formulaire administratif de deux pages comportant six différentes sections, qui doivent être complétées par différents groupes d'acteurs de l'organisation (voir la description à l'annexe E, page 161).

*La philosophie gestionnaire de l'outil de gestion des mouvements des postes.* La finalité du formulaire de gestion des mouvements des postes est de pourvoir un poste. La philosophie d'action véhiculée par l'utilisation du formulaire de gestion des mouvements des postes se retrouve dans la politique de gestion des mouvements des postes :

Toute demande pour renouveler, créer, abolir ou modifier un poste de travail doit être complétée à partir du formulaire « Gestion mouvement des postes ». Avant de procéder à l'une ou l'autre des situations qui précèdent, il est suggéré de revoir l'organisation du travail afin d'identifier des alternatives possibles.

*La vision simplifiée des relations organisationnelles de l'outil de gestion des mouvements des postes.* Les rôles et responsabilités respectifs de chacun des groupes d'acteurs organisationnels concernés sont énoncés dans la politique de l'établissement « Gestion des mouvements de postes ».

La prochaine sous-section expose les formes d'appropriation de l'outil de gestion des mouvements des postes par les cadres intermédiaires.

#### **4.2.2        *Formes d'appropriation de l'outil de gestion des mouvements des postes***

Deux cas ont été retenus pour l'étude de l'outil de gestion des mouvements des postes et affichent une seule forme d'appropriation de l'outil de gestion, pour les CI<sub>d</sub> et CI<sub>h</sub>, soit la forme prescrite sans adaptation (PSA). La forme d'appropriation pour ces cas a été identifiée aux étapes des entrevues de présélection des cas et des entrevues initiales selon la méthode décrite à la section 4.1.2. À cet égard, les deux CI concernés ont répondu utiliser cet outil de gestion seulement au regard des objectifs organisationnels donc selon des fonctions prescrites. Ils ont également indiqué ne pas avoir demandé ou apporté de modification à l'outil de gestion des mouvements des postes. Pour ce deux cas, il n'est donc pas possible d'identifier de facteurs particuliers qui influencent la forme d'appropriation associée aux deux CI.

La prochaine sous-section présente les résultats obtenus concernant les caractéristiques de l'outil de gestion des mouvements des postes, perçues par les participants.

### 4.2.3 *Caractéristiques de l'outil de gestion des mouvements des postes*

Le classement des réponses obtenues des participants (2 CI, 4 CS) a été réalisé selon la méthode décrite à la section 4.1.3. Les résultats sont présentés dans le tableau 8.

**Tableau 8 – Caractéristiques de l'outil de gestion des mouvements des postes**

1		2	3	4	5	6	7
Caractéristiques selon le cadre de travail:		Caractéristiques selon les entretiens:	Formes d'appropriation				CS
			PSA (2)	PAA (0)	NPSA (0)	NPAA (0)	
Utile	Structurant	* Permet le suivi du mouvement de poste, rend le processus formel	CIh				CSi2 CSA1 CSA2
		* Cadre/balises	CIh				CSA2
		* Rigueur dans les délais					CSA2
	Instrumental	* Permet de décortiquer ce qui compte pour l'affichage, de ne rien oublier	CI d				
		* Interceptor certaines demandes qui ne devraient pas être affichées ou questionnées, permet le contrôle					CSi1 CSA2
	Contextuel	* Cadre avec certaines possibilités, permet de la latitude	CIh				
	Convivial	* Facile à utiliser	CI d				CSA1
		* Simple					CSA1
		* Utilisation en fichier électronique, permet d'accélérer le processus	CI d				CSA1

Ce tableau dresse un portrait des caractéristiques de l'outil de gestion des mouvements des postes telles que perçues par les participants (CI et CS) en fonction de différents paramètres. Dans ce tableau, le classement des réponses des participants (colonne 2) est d'abord établi en fonction de quatre des six caractéristiques identifiées dans la littérature à titre de facteurs d'influence de la forme d'appropriation de l'outil de gestion (colonne 1) et aussi en fonction des quatre formes d'appropriation identifiées dans le cadre

de travail (colonnes 3 à 6) et en fonction du type de cadres qui participent à la recherche (CI, CSI, CSA). Ce tableau reprend la forme du tableau 6 (page 56) pour l'outil de suivi budgétaire et doit être lu de la même manière.

Concernant la première caractéristique de l'outil de gestion inscrite dans la première colonne du tableau 8, soit celle de "structurant", le CIh exprime que cet outil facilite le suivi des mouvements des postes : « ce formulaire me permet toujours de suivre et de ne pas passer à côté, de m'apercevoir que finalement je n'ai pas encore eu le poste ou ça nous permet de savoir à quelle date la personne a pris possession du poste ». Trois cadres supérieurs vont également dans le sens du caractère structurant de l'outil de gestion des mouvements des postes. À ce titre, le CSA1 fait référence à la prescription formelle de l'outil de gestion des mouvements des postes. Le CSA2 mentionne pour sa part : « je pense que c'est intéressant d'avoir quelque chose de formel et c'est comme ça que ça va transiger au bout du compte. [...] plutôt que d'avoir un appel et que ça tombe dans l'informel et on ne sait pas qui va avoir le suivi et quand. ». Enfin, le CSI2 indique :

Le fait que ça soit plusieurs directeurs qui signent et le cadre intermédiaire qui le demande, ça vient rendre une espèce d'imputabilité dans cette décision-là. Tu ne l'as pas juste vu, te ne l'as pas juste entendu, tu ne peux pas dire je n'avais pas compris ça de même. Tu l'as vu et tu l'as signé, donc il y a une imputabilité je pense à travers cet outil-là.

Toujours en lien avec le caractère structurant de l'outil de gestion, le CIh réfère à l'aspect encadrant de l'outil de suivi budgétaire : « c'est quand même un outil sur lequel on peut travailler et qui nous donne quand même une bonne latitude, qui nous permet d'avoir un certain cadre mais je pense qu'il y a des possibilités ». Le CSA2 appuie également

l'aspect "structurant" de l'outil. À cet égard, le CSA2 exprime l'idée des balises fournies par le formulaire de gestion des mouvements des postes.

Pour leur part, un CSI et deux CSA soulignent l'aspect des délais liés au formulaire des mouvements des postes qui peut s'inscrire à la fois à titre de caractéristique structurante qui facilite le travail du gestionnaire ou qui nuit à son travail. Le CSA2 reconnaît une plus grande rigueur dans les délais engendrés par cet outil : « Les délais, je pense que c'est intéressant pour les gestionnaires quand on a un processus comme ça, c'est plus rigoureux donc les délais sont plus rigoureux ». Le CSI1 et un CSA1 sont mitigés concernant les délais au regard du formulaire. Lorsque tous les acteurs traitent rapidement les formulaires, les délais écourtés deviennent une caractéristique qui aide les CI à accomplir leur travail. À l'inverse, les délais qui s'étirent nuisent au travail à accomplir.

Concernant la deuxième caractéristique, soit "instrumental", le CId indique que l'outil de gestion des mouvements des postes lui permet de « décortiquer tout ce qui compte pour l'affichage » :

Dans le fonds la feuille du mouvement de poste t'aide à bien décortiquer tout ce qui compte et tout ce qui se retrouve dans le poste. Est-ce que c'est un poste de jour, de soir, de rotation? Des choses que moi, si je n'avais pas un outil déjà tout bâti, bon je dirais je veux un poste X de jour mais je n'aurais pas tout, ça va dans quel secteur? Ça va être réparti de quelle façon? Est-ce qu'ils ont besoin d'une auto? Tout ce qui entoure le poste en tant que tel, je trouve que l'outil nous permet de ne rien oublier là, dans ce sens-là.

Toujours en lien avec l'instrumentalité de l'outil de gestion des mouvements des postes, le CS11 considère que l'outil de gestion des mouvements des postes instrumente les CI à des fins de contrôle : « l'outil est bon tant qu'à moi. On l'a vu parce que ce n'est pas trop long qu'on nous appelle pour nous dire que cet argent-là est engagé ailleurs. [...] ça assure un contrôle, c'est sûr. Je pense que c'est pour ça qu'il a été conçu ». Le CS11 mentionne également que cet outil permet d'intercepter des demandes qui ne devraient pas être affichées ou questionnées. Le CSA2 indique de son côté que cet outil permet de questionner chaque demande et par conséquent « de jeter un regard critique » : « Ils sont les premiers [cadres intermédiaires] à jeter un regard critique sur l'outil, à se questionner sur la pertinence de réafficher ou de créer un poste ». L'outil permet donc de vérifier si le besoin d'affichage est toujours justifié selon le contextuel actuel.

En vertu de la troisième caractéristique de l'outil de gestion, soit "contextuel", le CIh indique « c'est quand même un outil sur lequel on peut travailler et qui nous donne quand même une bonne latitude, qui nous permet d'avoir un certain cadre mais je pense qu'il y a des possibilités ». Pour ces possibilités, le CIh confirme, par sa réponse à une sous question, qu'il s'agit des options permises par le formulaire de gestion des mouvements des postes en termes de création, d'abolition, de modification et de renouvellement des postes.

Concernant la quatrième caractéristique, soit "convivial", le CId signale que l'outil de gestion des mouvements des postes possède cette caractéristique : « c'est un formulaire qui est assez convivial, je trouve que c'est facile à compléter. On peut même le compléter

sur Univers (répertoire informatique). Moi je le complète de plus en plus de façon électronique. Je trouve qu'il s'utilise bien ». Le CSA1 réfère également à la convivialité de l'outil en évoquant sa simplicité, sa facilité d'utilisation et la possibilité d'utiliser un fichier électronique qui accélère le délai de transmission.

Pour compléter cette sous-section, les relations entre les caractéristiques de cet outil et d'une part les types de cadres et d'autre part les formes d'appropriation de l'outil de gestion sont explorées.

En premier lieu, il est intéressant de noter que les résultats qui concernent les caractéristiques de l'outil de gestion des mouvements des postes montrent peu de différences entre les perceptions des cadres intermédiaires et celles des cadres supérieurs. D'une part, les quatre caractéristiques de l'outil de gestion sont soulevées par les cadres intermédiaires : "structurant, instrumental, contextuel, et convivial". D'autre part, les cadres supérieurs font référence à toutes les caractéristiques à l'exception de "contextuel". Il ne semble donc pas exister de différences notables concernant les caractéristiques de l'outil de gestion des mouvements des postes entre les CI et les CS.

En deuxième lieu, aucune variante ne peut être observée dans les formes d'appropriation de l'outil de gestion des mouvements des postes en fonction des caractéristiques perçues de l'outil, car une seule forme d'appropriation (PSA) est étudiée

pour cet outil de gestion. Il n'est donc pas possible de constater d'influence particulière des caractéristiques de cet outil de gestion sur les formes d'appropriation.

La prochaine sous-section présente les résultats obtenus concernant les fonctions de cet outil de gestion.

#### **4.2.4 Fonctions de l'outil de gestion des mouvements des postes**

L'outil de gestion peut permettre la réalisation de différentes activités de gestion qui correspondent à dix fonctions identifiées à partir de la littérature. Le classement des réponses des participants a été réalisé selon la méthode décrite à la section 4.1.4. Ce classement est présenté au tableau 9 (page 84).

Ce tableau sert à présenter un portrait des fonctions de l'outil de gestion des mouvements des postes telles que perçues par les participants (CI et CS). Dans le tableau 9, le classement des réponses des participants est établi en fonction des dix fonctions identifiées dans la littérature pour l'outil de gestion (variables antécédentes), mais aussi en fonction des quatre formes d'appropriation identifiées dans le cadre de travail (variables de résultats) et en fonction du type de cadres qui participent à la recherche (CI, CSI, CSA). Ce tableau reprend la forme du tableau 7 (page 67) pour l'outil de suivi budgétaire et doit être lu de la même manière.

Tableau 9 - Fonctions de l'outil de gestion des mouvements des postes

1	2	3	4	5	6	7
Fonctions en lien avec les activités de gestion, selon le cadre de travail:	Activités de gestion en lien avec les dix fonctions du cadre de travail, selon les entretiens:	Formes d'appropriation				CS
		PSA (2)	PAA (0)	NPSA (0)	NPAA (0)	
Prescrire l'action (1)	* Signaler son besoin d'affichage					CSA2
Structurer l'action (2)	* S'assurer que le formulaire est bien rempli					CSA1
	* S'assurer que la demande est bien documentée					CSA2
	* Assurer que la demande est synthétisée et claire					CSI2
Analyser (3)	* Analyser les besoins / évaluer les impacts (travail, budget) / poser un regard critique	CId CIh				CSI1 CSA1 CSA2
	* Justifier les besoins / démontrer	CId				
Résoudre un problème (4)						
Aider la décision (5)						
Planifier (6)						
Contrôler (7)						
Apprendre (8)						
Concilier les visions (9)						
Transformer (10)	* Réviser la description des tâches					CSI1

Pour l'outil de gestion des mouvements de postes, des activités de gestion liées aux fonctions présentées ci-dessous, ont été perçues par les participants (CI et/ou CS). Quant aux fonctions "résoudre un problème", "aider la décision", "planifier", "contrôler", "apprendre" et "concilier les visions", aucune activité de gestion en lien avec ces six dernières fonctions n'a été mentionnée par les participants.

La première fonction de l'outil de gestion inscrite, soit "prescrire l'action", renvoie à normer les comportements selon David (1998). À ce titre, seul le CSA2 souligne cette

fonction de l'outil de gestion des mouvements des postes. Il indique que le cadre intermédiaire a le rôle de « signaler son besoin d'affichage » par le truchement de cet outil.

La deuxième fonction de l'outil de gestion, soit "structurer l'action", réfère à l'action organisée (Moisdon, 1997). Au regard de cette fonction, trois activités de gestion à réaliser par les cadres intermédiaires à l'aide de l'outil de gestion des mouvements des postes sont soulignées par trois cadres supérieurs. Les CSA1 et CSA2 indiquent que les cadres intermédiaires doivent s'assurer de bien compléter/documenter le formulaire. Par exemple, le CSA1 mentionne que le rôle des cadres intermédiaires est « de s'assurer que le formulaire est bien rempli ». Quant au CSI2, il ajoute que le cadre intermédiaire doit s'assurer que la demande est « synthétisée et claire » dans l'optique de permettre une bonne compréhension par tous les acteurs qui ont à traiter le formulaire.

La troisième fonction de l'outil de gestion, soit "analyser", réfère à raisonner et à investiguer sur le fonctionnement et les actions (Moisdon, 1997; David, 1998 ; Brassier, 2008). Deux cadres intermédiaires (CId et CIh) signalent des activités de gestion qu'ils réalisent à l'aide de l'outil de gestion des mouvements des postes et qui s'apparentent à cette fonction. Le CId mentionne : « [...] donc mon rôle c'est de bien analyser le poste en fin de compte et cet outil là me permet de mettre mon analyse ou ma justification [...] ». Trois cadres supérieurs (CSII, CSA1, CSA2) conviennent également que les CI pratiquent des activités de gestion liées à l'analyse telles qu'évaluer les impacts sur le travail et les impacts financiers de leur mouvement de poste. Par exemple, le CSA1 indique que le rôle

du CI est: « de faire bien ressortir toute l'analyse de besoins qu'ils ont fait, la façon dont le budget va être utilisé pour combler ce besoin-là ». La fonction "analyser" de l'outil de gestion est donc celle qui est attribuée à l'outil de gestion des mouvements des postes par le plus grand nombre de participants, soit les deux CI et trois des quatre CS.

La dixième fonction de l'outil de gestion, soit "transformer", vise à réinvestir et à ajuster l'action (Moisdon, 1997). À cet égard, le CSI1 indique que l'analyse réalisée pour l'affichage de postes conduit à la révision des descriptions de tâches : « depuis les cinq dernières années, ce n'est pas rare que ça nous amène au moins à revoir les descriptions de tâches ». Cette activité s'inscrit alors dans la fonction "transformer" de l'outil de gestion.

La prochaine sous-section explore les relations entre les fonctions de cet outil de gestion avec d'une part les types de cadres et d'autre part les formes d'appropriation des outils de gestion.

En premier lieu, il est intéressant de noter qu'il semble y avoir un lien entre la fonction "structurer l'action" de l'outil de gestion des mouvements des postes et le statut de cadre supérieur. En effet, trois cadres supérieurs accordent de l'importance à la fonction "structurer l'action", alors qu'aucun cadre intermédiaire n'énonce d'activités à cet égard. Quant à la fonction "analyser", elle est énoncée tant par les cadres intermédiaires que par les cadres supérieurs. Il ne semble donc pas y avoir de différence relative à cette fonction. Cette différence s'explique possiblement par la préoccupation plus importante par les

cadres supérieurs concernant la structure en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels, alors que la préoccupation des cadres intermédiaires est davantage orientée vers le niveau opérationnel (la fonction analyse).

En deuxième lieu, il n'est pas possible d'établir de lien entre les fonctions de l'outil de gestion des mouvements des postes et les formes d'appropriation de l'outil de gestion. En effet, une seule forme d'appropriation est étudiée pour cet outil de gestion, soit prescrite sans adaptation (PSA). Aucun lien ne peut donc être établi entre ces variables.

Cette sous-section a permis de dresser un portrait des fonctions de l'outil de gestion des mouvements des postes qui ont été énoncées par les participants au cours des entretiens. La prochaine sous-section présente une brève synthèse concernant l'ensemble des variables prises en compte au regard de l'outil de gestion des mouvements des postes pour cette recherche.

#### **4.2.5 Synthèse de l'outil de gestion des mouvements des postes**

En termes de synthèse pour l'outil de gestion des mouvements des postes, sont d'abord rappelées les formes d'appropriation identifiées pour cet outil de gestion. Sont ensuite présentées les relations entre les caractéristiques et les fonctions de cet outil et 1) les formes d'appropriation de l'outil de gestion et 2) les types de cadres.

Les deux cas à l'étude pour l'outil de gestion des mouvements des postes ont été associés à une seule forme d'appropriation, soit la forme prescrite sans adaptation (PSA). Parmi les catégories de variables théoriques qui sont susceptibles d'influencer les formes d'appropriation de l'outil de gestion, on retrouve les caractéristiques et les fonctions. Du côté des caractéristiques, quatre sont identifiées pour l'outil de gestion des mouvements des postes, soit "structurant, instrumental, contextuel et convivial". Selon l'information obtenue, il n'est pas possible d'établir de relation entre les caractéristiques et les formes d'appropriation de l'outil de gestion. En effet, bien que toutes les caractéristiques soient énoncées par les cadres intermédiaires, une seule forme d'appropriation est observée, soit prescrite sans adaptation (PSA).

Il ne semble pas exister de lien marqué entre certaines caractéristiques de l'outil de gestion et le type de cadre. Toutes les caractéristiques sont perçues par les deux types de cadres à l'exception de la caractéristique "contextuel" qui est perçue par un seul CI sur deux.

Du côté des fonctions, une seule des dix fonctions théoriques d'un outil de gestion ont été l'objet d'énoncés d'activités de gestion par les cadres intermédiaires pour l'outil de gestion des mouvements des postes. Puisqu'une seule forme d'appropriation de l'outil de gestion est étudiée pour cet outil de gestion (PSA), il n'est donc pas possible d'établir de liens entre les fonctions de l'outil de gestion des mouvements des postes et les formes d'appropriation de l'outil de gestion.

Par contre, il semble y avoir un certain lien entre les fonctions de l'outil de gestion des mouvements des postes et le type de cadres. À cet effet, la fonction "structurer l'action" est mentionnée seulement par les cadres supérieurs et de façon plus marquée, soit trois cadres sur quatre.

Cela conclut la section concernant l'outil de gestion des mouvements des postes. La prochaine section présente la grille d'entrevue de sélection selon les mêmes paramètres de présentation et d'analyse des résultats.

#### ***4.3 L'OUTIL D'ENTREVUE DE SÉLECTION***

Cette section présente les résultats concernant le troisième outil sélectionné pour les études de cas, soit l'outil d'entrevue de sélection. Pour cet outil de gestion, deux cas sont étudiés et affichent une seule forme d'appropriation de l'outil de gestion, soit la forme prescrite avec adaptation (PAA).

Dans les lignes qui suivent, sont d'abord décrites les trois composantes de l'outil d'entrevue de sélection. Ensuite, est exposée la forme d'appropriation de cet outil de gestion par les cadres intermédiaires. Puis, sont présentés les résultats obtenus concernant ses caractéristiques et ses fonctions. Enfin, une synthèse des principaux résultats en lien avec la question de recherche termine cette section.

### **4.3.1 Composantes de l'outil d'entrevue de sélection**

Les lignes qui suivent décrivent brièvement les trois composantes de l'outil d'entrevue de sélection.

*Le substrat technique de l'outil d'entrevue de sélection.* Les formulaires d'entrevue de sélection sont bâtis en fonction des postes à combler et des profils définis. Les formulaires d'entrevue de sélection constituent des grilles qui comportent les questions à poser aux candidats selon le poste à pourvoir. Ces grilles permettent aux personnes qui rencontrent le candidat pour une entrevue de sélection de prendre des notes concernant les réponses fournies par le candidat. Ces réponses peuvent ensuite être cotées selon les réponses attendues, en fonction d'un système de cotes défini par la direction des ressources humaines. Un espace est aussi prévu pour inscrire tout commentaire pertinent en lien avec l'entrevue. Lorsque l'entrevue de sélection est terminée, les personnes qui composent le comité de sélection peuvent alors présenter leurs résultats, échanger et convenir du choix à faire pour l'embauche, s'il y a lieu.

*La philosophie gestionnaire de l'outil d'entrevue de sélection.* À cet égard, l'outil d'entrevue de sélection sert à sélectionner le candidat qui répond au profil recherché pour le poste à combler, de la meilleure façon possible.

*La vision simplifiée des relations organisationnelles de l'outil d'entrevue de sélection.* Pour l'outil d'entrevue de sélection, deux principaux groupes d'acteurs sont concernés, soit la direction des ressources humaines (DRH) et les gestionnaires. La DRH joue un rôle de conseil et de support auprès des gestionnaires, pour les entrevues de sélection. La DRH agit alors à titre d'expert de processus. Quant aux gestionnaires, ils jouent un rôle d'expert de contenu étant donné la connaissance spécialisée qu'ils ont de leur service.

La prochaine sous-section expose les formes d'appropriation de l'outil d'entrevue de sélection par les cadres intermédiaires.

#### **4.3.2 Formes d'appropriation de l'outil d'entrevue de sélection**

Deux cas ont été retenus pour l'étude de l'outil d'entrevue de sélection et affichent un seul type d'appropriation des outils de gestion pour les CIa et CIh, soit la forme prescrite avec adaptation (PAA). La forme d'appropriation pour ces cas a été déterminée aux étapes des entrevues de présélection des cas et des entrevues initiales selon la méthode décrite à la section 4.1.2. Les deux CI indiquent utiliser cet outil de gestion seulement au regard des objectifs organisationnels, donc selon des fonctions prescrites. Puis, ils mentionnent considérer cet outil de gestion comme un canevas qu'ils révisent à chaque utilisation, en fonction des paramètres qui caractérisent la sélection à effectuer : titre d'emploi, statut du poste, secteur d'activité, quart de travail. Ainsi, les besoins particuliers qui varient selon le poste à combler font en sorte que l'outil doit être révisé à chaque utilisation et adapté au

besoin. Les besoins liés au contexte du secteur d'activité où le cadre exerce ses fonctions, requièrent donc systématiquement la révision de l'outil d'entrevue de sélection et le cas échéant, son adaptation. Pour l'outil d'entrevue de sélection, les besoins liés au contexte influencent la forme d'appropriation de cet outil de gestion.

La prochaine sous-section présente les résultats obtenus concernant les caractéristiques de l'outil d'entrevue de sélection perçues par les participants.

#### 4.3.3 *Caractéristiques de l'outil d'entrevue de sélection*

Le classement des réponses obtenues par les participants (2 CI, 4 CS) a été réalisé selon la méthode décrite à la section 4.1.3. Ce classement est présenté dans le tableau 10.

**Tableau 10 – Caractéristiques de la grille d'entrevue de sélection**

1		2	3	4	5	6	7
Caractéristiques selon le cadre de travail:		Caractéristiques selon les entretiens:	Formes d'appropriation				CS
			PSA (0)	PAA (2)	NPSA (0)	NPAA (0)	
Utile	Structurant	*Questions déjà écrites dirigent		ClA			CSA2
		*Mettre des balises		Clh			
		*Permettre d'avoir le même regard		Clh			
		*Avoir des bonnes questions					CSI1
		*Pas trop long					CSI1
	Instrumental	*Cerner les besoins concernant le profil recherché					CSA2
		*Validité de la grille, permet de faire un choix éclairé au terme de l'entrevue, d'avoir une bonne idée de la personne					CSA1 CSA2 CSI1
		*Accueil, premier contact avec la personne, mobiliser le cas échéant					CSA2
	Contextuel						
	Convivial						

Ce tableau dresse un portrait des caractéristiques de l'outil d'entrevue de sélection telles que perçues par les participants (CI et CS) en fonction de différents paramètres. Dans ce tableau, le classement des réponses des participants (colonne 2) est d'abord établi en fonction de quatre des six caractéristiques identifiées dans la littérature à titre de facteurs d'influence de la forme d'appropriation de l'outil de gestion (colonne 1) et aussi en fonction des quatre formes d'appropriation identifiées dans le cadre de travail (colonnes 3 à 6) et en fonction du type de cadres qui participent à la recherche (CI, CSI, CSA). Ce tableau reprend la forme du tableau 6 (page 56) pour l'outil de suivi budgétaire et doit être lu de la même manière.

Concernant la première caractéristique de l'outil d'entrevue de sélection, soit celle de "structurant", le CIa mentionne : « les questions [d'entrevues] sont inscrites et au moins ça nous dirige ». Dans le même ordre d'idée, le CSA2 indique : « ça permet de structurer aussi l'entrevue plutôt que de poser n'importe quelle question, on part vraiment avec nos besoins ». Ainsi, les questions formulées à l'avance constituent une formalisation des connaissances et de l'action, ce qui confère le caractère "structurant" de l'outil. Le CSI1 va dans le même sens : « avoir les bonne questions, que ce ne soit pas trop long, une heure ou une heure et quart une entrevue tant qu'à moi ». Ensuite, le CIh réfère aux balises que procure la grille d'entrevue de sélection concernant le candidat : « pour le choix, ça permet aussi d'avoir tous le même regard ».

Concernant la deuxième caractéristique, soit "instrumental", aucun cadre intermédiaire n'y réfère alors que trois cadres supérieurs sur quatre y ont fait référence. Ces derniers considèrent l'importance d'instrumenter l'utilisateur à l'aide de l'outil d'entrevue de sélection afin d'assurer le choix du meilleur candidat possible. À cet égard, le CSA2 indique que la grille d'entrevue permet de « cerner les besoins concernant le profil recherché ». De son côté, le CSA1 indique que la validité de la grille d'entrevue de sélection constitue une caractéristique qui aide le gestionnaire à accomplir son travail, soit effectuer un choix judicieux parmi les candidats reçus en entrevue. Cela est aussi souligné par le CSI1. Dans la même optique, le CSA2 indique que la grille d'entrevue doit bien cerner le profil recherché. Enfin, le CSA2 ajoute que la grille d'entrevue de sélection peut instrumenter l'utilisateur, dans certains cas, pour intéresser le candidat à joindre l'organisation : « [l'outil d'entrevue de sélection permet de] faire un premier contact avec la personne, de l'accueillir parce que c'est souvent un des premiers contacts qu'on a avec cette personne-là, parfois même de la mobiliser à s'en venir travailler chez-nous ».

Les caractéristiques "contextuel" et "convivial" n'ont aucune mention par les deux types de cadres (CI et CS). Une hypothèse peut être formulée à l'effet que l'adaptation en continu que requiert cet outil de gestion fait en sorte que les cadres ne considèrent pas d'emblée cet outil ni "contextuel", ni "convivial".

Les lignes qui suivent traitent des relations entre les caractéristiques de cet outil et d'une part les types de cadres et d'autre part les formes d'appropriation de l'outil de gestion.

En premier lieu, il est étonnant de noter que peu de caractéristiques de l'outil de gestion sont attribuées à l'outil d'entrevue de sélection. Seulement une caractéristique est perçue par les cadres intermédiaires, soit "structurant". Quant aux cadres supérieurs immédiats et administratifs, ils font référence aux caractéristiques "structurant" et "instrumental". Les cadres supérieurs évoquent également le caractère "structurant" de l'outil d'entrevue de sélection. Toutefois, trois de quatre CS soulignent la caractéristique "instrumental" de l'outil d'entrevue de sélection en mettant l'accent sur la finalité de cet outil: effectuer le bon choix de candidat.

En deuxième lieu, aucune variante ne peut être observée dans les formes d'appropriation de l'outil d'entrevue de sélection en fonction des caractéristiques perçues de l'outil : une seule forme d'appropriation (PAA) est étudiée pour cet outil de gestion. Il n'est donc pas possible de constater d'influence particulière des caractéristiques de cet outil de gestion sur les formes d'appropriation.

Cette sous-section a permis de dresser un portrait des caractéristiques de l'outil d'entrevue de sélection telles que perçues par les participants à la recherche. Seulement une caractéristique est perçue par les CI et deux par les CS. Les caractéristiques "contextuel" et

"convivial" n'ont été perçues par aucun type de cadres. Une hypothèse peut être formulée à l'effet que l'outil d'entrevue de sélection, qui nécessite une adaptation en continu, n'est pas considéré répondre d'emblée aux définitions de ces deux caractéristiques. Enfin, cette sous-section a révélé qu'il n'est pas possible d'établir de liens entre les caractéristiques de l'outil d'entrevue de sélection et les formes d'appropriation de l'outil de gestion, compte tenu qu'une seule forme d'appropriation a été identifiée pour cet outil de gestion. La prochaine sous-section présente les résultats obtenus concernant les fonctions de cet outil de gestion.

#### **4.3.4 Fonctions de l'outil d'entrevue de sélection**

Le classement des réponses des participants a été réalisé selon la méthode décrite à la section 4.1.4. Ce classement est présenté au tableau 11 (page 97).

Ce tableau sert à présenter un portrait des fonctions de l'outil d'entrevue de sélection telles que perçues par les participants (CI et CS). Dans le tableau 11, le classement des réponses des participants est établi en fonction des dix fonctions identifiées dans la littérature pour l'outil de gestion (variables antécédentes), mais aussi en fonction des quatre formes d'appropriation identifiées dans le cadre de travail (variables de résultats) et en fonction du type de cadres qui participent à la recherche (CI, CSI, CSA). Ce tableau reprend la forme du tableau 7 (page 67) pour l'outil de suivi budgétaire et doit être lu de la même manière.

Tableau 11 - Fonctions de la grille d'entrevue de sélection

1	2	3	4	5	6	7
Fonctions en lien avec les activités de gestion, selon le cadre de travail:	Activités de gestion en lien avec les dix fonctions du cadre de travail, selon les entretiens:	Formes d'appropriation				CS
		PSA (0)	PAA (2)	NPSA (0)	NPAA (0)	
Prescrire l'action (1)						
Structurer l'action (2)	*Noter les réponses du candidat		Cla			
	*Établir un premier contact avec le candidat					CSA2
	* Traduire le besoin manifesté dans la grille d'entrevue					CSA2
Analyser (3)						
Résoudre un problème (4)						
Aider la décision (5)	*Participer à la décision au terme de l'entrevue		Cla			CSA2
Planifier (6)						
Contrôler (7)	*Évaluer si le candidat répond au profil en fonction des réponses données		Cla			
Apprendre (8)						
Concilier les visions (9)	*Collaborer					CSA1
Transformer (10)	*S'assurer que la grille est à jour		CIh			CSI1

Pour l'outil d'entrevue de sélection, des activités de gestion liées aux fonctions "structurer l'action", "aider la décision", "contrôler", "concilier les visions" et "transformer" ont été perçues par les participants (CI et/ou CS) et sont présentées ci-dessous. Quant aux fonctions "prescrire l'action", "analyser", "résoudre un problème", "planifier" et "apprendre", aucune activité de gestion en lien avec ces cinq dernières fonctions n'a été mentionnée par les participants.

Concernant la deuxième fonction de l'outil de gestion, soit "structurer l'action", le CIa réfère à l'activité de gestion qui consiste à « noter les réponses du candidat ». Ainsi, l'outil contribue à "structurer l'action". En termes d'organisation de l'action (Moison,

1997), le CSA2 indique que la grille d'entrevue de sélection permet d'établir un premier contact avec le candidat. Le CSA2 reconnaît le caractère structurant de l'outil d'entrevue de sélection : « le rôle des gestionnaires c'est de manifester leurs besoins et la grille d'entrevue devrait traduire le besoin et le profil recherché bien évidemment ».

La cinquième fonction de l'outil de gestion, soit "aider la décision", signifie instruire les choix, les orienter et les évaluer, décider (Moisdon, 1997; Rocher, 2009; Durance, Godet, Mirénowicz, Pacini, 2007; Brassier, 2008; Bootz 2005 et 2008; Cappeletti, 2008). À cet égard, seul le CSA2 attribue un rôle au CI : « il [cadre intermédiaire] a à participer parce qu'il y a une décision à prendre, il est partie prenante ».

La septième fonction de l'outil de gestion est "contrôler". Alcouffe, Berland, Levant (2008, p.299) indiquent un rôle de surveillance et de contrôle de l'outil de gestion pratiqué à l'aide « d'échelles de valeur comparative ». À cet égard, le CIa considère que l'outil d'entrevue de sélection lui permet de procéder à l'évaluation du candidat : « évaluer la réponse de la personne si ça correspond ou pas au profil qu'on attend ».

La neuvième fonction de l'outil de gestion, soit "concilier les visions", consiste à influencer, faciliter les échanges, inviter à la discussion, stimuler la discussion [...] (Brassier, 2008; Moisdon, 1997; Gozé-Bardin, 2008; Martin et Picceu, 2006; Bernard, 2008; Janicot, 2007). À cet égard, seul le CSA1 indique un rôle de collaboration lié aux échanges entre les cadres intermédiaires et la DRH : « il peut arriver parfois que le

gestionnaire souhaite avoir un candidat et qu'à l'évaluation, les RH, on ait une évaluation différente. À ce moment là, on entreprend des discussions et s'il n'y a pas d'entente, on va référer à un autre directeur pour faire un choix final ».

Enfin, la dixième fonction de l'outil de gestion, soit "transformer", comprend l'activité de gestion qui consiste à « promouvoir l'adaptation permanente » (Alcouffe, Berland, Levant, 2008, p.299). Les ajustements en continu que requiert la grille d'entrevue de sélection selon les postes à pourvoir et les profils de candidats définis, contribuent à la fonction "transformer" de l'outil de gestion. Le CIh mentionne que son rôle est : « m'assurer que cette grille-là soit toujours à jour et ensuite, de la soumettre à d'autres à ce niveau là. [...] à chaque fois on révise ».

Dans les lignes qui suivent, sont explorées les relations entre les fonctions de cet outil de gestion avec d'une part les types de cadres et d'autre part les formes d'appropriation des outils de gestion.

En premier lieu, il est intéressant de noter qu'il y a peu de différences entre les fonctions énoncées par les cadres intermédiaires et celles énoncées par les cadres supérieurs. Trois fonctions "structurer l'action", "aider la décision" et "transformer", sont perçues par les deux types de cadres. Une première différence constatée concerne la fonction "contrôler" de l'outil de gestion. Cette fonction est énoncée par un seul cadre

intermédiaire. Puis, une deuxième différence apparaît pour la fonction "collaborer". Cette fonction est perçue par un seul CS.

En deuxième lieu, il n'est pas possible d'établir de lien entre les fonctions de l'outil d'entrevue de sélection et les formes d'appropriation de l'outil de gestion. En effet, une seule forme d'appropriation est étudiée pour cet outil de gestion, soit prescrite avec adaptation (PAA).

Cette sous-section a permis de dresser un portrait des fonctions de l'outil d'entrevue de sélection qui ont été énoncées par les participants au cours des entretiens. La prochaine sous-section présente une brève synthèse concernant l'ensemble des variables prises en compte au regard de l'outil d'entrevue de sélection pour cette recherche.

#### **4.3.5 Synthèse de l'outil d'entrevue de sélection**

En termes de synthèse pour l'outil d'entrevue de sélection, sont d'abord rappelées les formes d'appropriation identifiées pour cet outil de gestion. Sont ensuite présentées les relations entre les caractéristiques et les fonctions de cet outil et d'une part les formes d'appropriation de l'outil de gestion et d'autre part les types de cadres.

Les deux cas à l'étude pour l'outil d'entrevue de sélection ont été associés à une seule forme d'appropriation, soit la forme prescrite avec adaptation (PAA). Parmi les

catégories de variables théoriques qui sont susceptibles d'influencer les formes d'appropriation de l'outil de gestion, deux ont été identifiées pour cette recherche : les caractéristiques et les fonctions. Deux caractéristiques sont identifiées pour l'outil d'entrevue de sélection, soit "structurant" et "instrumental". Cependant, il n'est pas possible d'établir de relation entre ces caractéristiques et les formes d'appropriation de cet outil de gestion. En effet, une seule forme d'appropriation est observée, soit prescrite sans adaptation (PAA).

Puis, il est difficile d'établir un lien entre les caractéristiques de l'outil de gestion et le type de cadres car peu de caractéristiques ont été perçues par les CI et les CS. La caractéristique "structurant" a été perçue par les CI et les CS. Quant à la caractéristique "instrumental", elle est perçue seulement par les CS.

Du côté des fonctions, cinq des dix fonctions théoriques d'un outil de gestion ont été l'objet d'énoncés d'activités de gestion par les cadres intermédiaires pour l'outil d'entrevue de sélection. Puisqu'une seule forme d'appropriation de l'outil de gestion est étudiée pour cet outil de gestion (PAA), il n'est donc pas possible d'établir de liens entre les fonctions de l'outil de gestion d'entrevue de sélection et les formes d'appropriation de l'outil de gestion.

Ensuite, aucune relation significative ne peut être établie entre les fonctions de l'outil d'entrevue de sélection et le type de cadres. Des activités de gestion liées aux fonctions "structurer l'action", "aider la décision" et "transformer" ont été énoncées par les

deux types de cadres. En marge, un CI a fait référence à une activité de gestion liée à la fonction "contrôler". Puis, un CS a mentionné une activité de gestion reliée à la fonction "concilier les visions".

Cela conclut la section concernant l'outil d'entrevue de sélection. La prochaine section présente l'outil d'appréciation de la contribution des employés.

#### ***4.4 L'OUTIL D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DE L'EMPLOYÉ***

Cette section présente les résultats concernant le quatrième outil sélectionné pour les études de cas, soit l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé. Pour cet outil de gestion, trois cas ont été étudiés et affichent deux formes différentes d'appropriation des outils de gestion : un cas pour la forme d'appropriation prescrite sans adaptation (PSA) et deux cas pour la forme d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA).

Dans les lignes qui suivent, sont d'abord décrites les trois composantes de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé. Ensuite, sont exposées les formes d'appropriation par les cadres intermédiaires au regard de cet outil de gestion. Puis, sont présentés les résultats obtenus concernant ses caractéristiques et ses fonctions. Enfin, une synthèse des principaux résultats en lien avec la question de recherche termine cette section.

#### **4.4.1 Composantes de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé**

Cette section décrit les trois composantes de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé.

*Le substrat technique de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé.* Le formulaire d'appréciation de la contribution de l'employé consiste en un formulaire de neuf pages. Ce formulaire permet d'abord l'identification de l'employé apprécié et de son supérieur immédiat. Puis, le formulaire est divisé en trois sections. La section A comporte les critères d'appréciation relatifs aux relations avec les clients et les collègues. La section B vise l'appréciation des connaissances techniques. La section C permet à l'employé et au supérieur immédiat de consigner des objectifs pour la prochaine année et des commentaires. L'annexe F (page 163) fournit une description plus détaillée de chacune des sections de cet outil de gestion.

*La philosophie gestionnaire de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé.* La politique de l'organisation concernant l'appréciation de la contribution de l'employé stipule que « l'appréciation de la contribution de l'employé est un élément essentiel à l'établissement d'une culture de reconnaissance et à l'amélioration continue du climat organisationnel ». Cette activité doit être réalisée par les CI à l'aide de l'outil prescrit, au moins à tous les deux ans pour chaque employé.

*La vision simplifiée des relations organisationnelles de l'outil de gestion d'appréciation de la contribution de l'employé.* La politique de l'organisation concernant l'appréciation de la contribution de l'employé énonce les rôles de trois principaux groupes d'acteurs. Premièrement, la direction des ressources humaines s'assure de l'application de la politique, supporte les supérieurs immédiats dans leur démarche et s'assure de la révision périodique de la méthode d'appréciation de la contribution des employés. Deuxièmement, le gestionnaire s'assure d'apprécier ses employés selon la fréquence indiquée, s'assure de la bonne compréhension et de la bonne utilisation de l'outil, apporte du support à ses employés au besoin, procède aux suivis requis au regard de l'appréciation effectuée, complète le formulaire et l'achemine à la direction des ressources humaines. Enfin, l'employé s'évalue en vue de la rencontre avec son supérieur immédiat et prend les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

La prochaine sous-section expose les formes d'appropriation de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé par les cadres intermédiaires.

#### **4.4.2        *Formes d'appropriation de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé***

Trois cas ont été retenus pour l'étude de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé et affichent deux types différents d'appropriation des outils de gestion. Un cas est associé à une seule forme d'appropriation des outils de gestion, soit prescrite sans

adaptation (PSA). Les deux autres cas représentent uniquement la forme prescrite avec adaptation (PAA). Les formes d'appropriation des cas ont été déterminées aux étapes des entrevues de présélection des cas et des entrevues initiales, selon la méthode décrite à la section 4.1.2.

Au cours des entrevues de présélection des cas, un cas sur trois a été associé à la forme d'appropriation prescrite sans adaptation (PSA) pour l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé et concerne le Cif. Ce CI indique utiliser cet outil de gestion seulement selon des fonctions prescrites et sans avoir demandé ou apporté de modification à son endroit. Il ne semble donc pas y avoir de facteurs particuliers qui influencent la forme d'appropriation de l'outil de gestion associée à ce CI.

Ensuite, selon le même procédé de catégorisation des cas, deux cas sur trois ont été associés à la forme d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA) et concernent le CIg et le CIc. Le CIg utilise donc l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé selon des fonctions prescrites. Puis, il indique adapter cet outil de gestion en fonction de la réalité de son secteur d'activité, par l'ajustement de certains critères d'appréciation :

Ça permet la standardisation parce que c'est le même outil pour tout le monde. C'est un canevas, un enlignement. Ça donne une structure à l'entrevue, aux échanges, c'est un canevas, on sait comment va se tenir la rencontre, on va échanger [...] l'outil est plus ou moins collé sur la réalité de mon personnel. Pas que ça nuit mais il faut ajouter des petits points à part qui ne sont pas traités dans l'outil et il y a des généralités qui ne nous concernent pas, donc la question est posée dans ce sens-là mais pour nous autres, on va dire que c'est plus ce contexte-là.

Pour ce cas, les adaptations apportées permettent de répondre à la finalité de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé (fonctions prescrites). Ces adaptations sont rendues nécessaires compte tenu que cet outil constitue un canevas de base qui peut nécessiter des adaptations en fonction du contexte.

Quant au C1c, il a conçu un nouvel outil de gestion pour répondre à un besoin spécifique d'appréciation de la contribution des employés pour son secteur d'activité :

L'outil ne m'aidait pas du tout parce que l'outil je ne sais pas si tu l'as déjà vu, c'est vraiment plus le savoir-être, comment se comporter avec la clientèle, les collègues, le supérieur et tout et tout. [...] Au point de vue technique, avec un employé, y'avait une lacune qui s'était installée. Avec cet employé-là, c'est ça qui m'a fait décider parce que y'était correcte dans tout mais en fin de compte il n'était plus correcte dans sa *job*. Donc, je me suis assis avec les RH, je leur ai dit ce que je voulais faire, vraiment monter un outil [...].

Le nouvel outil qui a été autorisé par la DRH permet au C1c d'apprécier les volets « relations avec les clients et les collègues » et « connaissances techniques » de l'employé, tel que l'outil original. Le C1c utilise donc son nouvel outil selon des fonctions prescrites puisqu'il répond à la finalité de l'outil original. Cependant, le volet « connaissances techniques » peut être apprécié de façon plus pointue et spécifique, pour son secteur d'activité, selon des critères d'appréciation uniformes. Aussi, le volet « relations avec les clients et les collègues » a été simplifié. Pour ce cas, l'adaptation apportée à l'outil de gestion répond à la finalité de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé et à un désir du C1c de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique.

Cette sous-section a permis de présenter les formes d'appropriation identifiées sur le terrain pour l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé. Il apparaît que les formes d'appropriation de cet outil de gestion sont uniques pour chacun des CI (PSA ou PAA). Aucun facteur en particulier n'a pu être identifié concernant son influence sur la forme d'appropriation PSA. Par ailleurs, des facteurs sont identifiés concernant leur influence pour la forme d'appropriation PAA :

- le cas du CIg est associé à la forme d'appropriation PAA. Ce CI répond à la finalité de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé. Puis, des adaptations ponctuelles sont apportées à l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé puisque cet outil de gestion constitue un canevas de base qui nécessite une adaptation en fonction du contexte;
- le cas du CIc est associé à la forme d'appropriation PAA. Ce CI propose un nouvel outil qui répond à la finalité de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé. Puis, l'adaptation apportée répond à un désir de ce CI de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique.

Ainsi, pour la forme d'appropriation PSA, le seul facteur présent consiste à l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion concerné. La forme d'appropriation PAA répond par définition à des fonctions prescrites et par conséquent, à la finalité de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé. Puis, le facteur qui

influence cette forme d'appropriation pour cet outil de gestion s'avère un désir du cadre utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique.

La prochaine sous-section présente les résultats obtenus concernant les caractéristiques de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé perçues par les participants.

#### 4.4.3 *Caractéristiques de l'outil d'appréciation de la contribution des employés*

Le classement des réponses obtenues par les participants (3 CI, 4 CS) a été réalisé selon la méthode décrite à la section 4.1.3. Ce classement est présenté dans le tableau 12.

**Tableau 12 - Caractéristiques du formulaire d'appréciation de la contribution des employés**

1		2	3	4	5	6	7
Caractéristiques selon le cadre de travail:		Caractéristiques selon les entretiens:	Formes d'appropriation				CS
			PSA (1)	PAA (2)	NPSA (0)	NPAA (0)	
Utile	Structurant	* Standardisation, structure, canevas, enlignement		Clg			
	Instrumental	*Identifier les forces et les faiblesses de l'employé	Clf	Clc			CSA1
		*Confirmer une situation problématique et établir un plan d'action, faire le point en vue de l'amélioration d'une situation	Clf	Clc			
		*Tenir compte des connaissances techniques		Clc			
	Contextuel	*Évaluer les compétences techniques des employés		Clc			
Convivial	* Pas lourd, simple: échelle chiffrée et commentaires	Clf					

Ce tableau dresse un portrait des caractéristiques de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé telles que perçues par les participants (CI et CS). Dans ce tableau, le classement des réponses des participants (colonne 2) est d'abord établi en

fonction de quatre des six caractéristiques identifiées dans la littérature à titre de facteurs d'influence de la forme d'appropriation de l'outil de gestion (colonne 1) et aussi en fonction des quatre formes d'appropriation identifiées dans le cadre de travail (colonnes 3 à 6) et en fonction du type de cadres qui participent à la recherche (CI, CSI, CSA). Ce tableau reprend la forme du tableau 6 (page 56) pour l'outil de suivi budgétaire et doit être lu de la même manière.

Concernant la première caractéristique, soit celle de "structurant", le CIg dont la forme d'appropriation est prescrite avec adaptation (PAA) réfère à la standardisation octroyée par le formulaire d'appréciation de la contribution de l'employé : « le fait d'avoir un outil c'est bon, ça en prend un, ça prend ça pour standardiser et pour être structuré ». Cette caractéristique de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé favorise une formalisation de l'action (Moisdon, 1997) confirmant la présence du caractère structurant pour cet outil.

Concernant la deuxième caractéristique, soit « instrumental », le CIF, le CIc et le CSA1 indiquent que le formulaire d'appréciation de la contribution de l'employé facilite l'identification de ses forces et ses faiblesses. Ainsi, cela contribue à orienter son développement. Par exemple, le CSA1 mentionne : « Au moment où l'outil est fiable et valable, le gestionnaire sait à quoi s'en tenir par rapport à l'employé. Il sait qu'il peut compter sur les forces, cibler là où il y a un potentiel de développement. Donc, ça aide à bien orienter l'employé ». Dans le même ordre d'idées, le CIF considère que l'outil

d'appréciation de la contribution de l'employé lui permet de faire le point avec ses employés en vue de l'amélioration d'une situation. Pour sa part, le CIc évoque que l'outil qu'il a conçu lui a permis de vraiment confirmer des lacunes pour un employé. L'outil l'a donc instrumenté pour confirmer une situation problématique et établir un plan d'action pour la corriger. De plus, le CIc avait besoin d'être instrumenté pour tenir compte des connaissances techniques des ses employés. Selon lui, l'outil prescrit par l'organisation met trop l'emphase sur le savoir-être de l'employé au détriment de son savoir lié aux connaissances techniques requises pour occuper un poste dans son service : « c'est sûr que c'est une grosse part du gâteau [savoir-être] mais quand on a à poser des gestes avec des appareils de hautes technologies [...] ». La caractéristique "instrumental" peut donc être attribuée à cet outil de gestion qui instrumente les utilisateurs à différentes fins.

Concernant la troisième caractéristique, soit "contextuel", l'outil est réputé répondre à un problème local (Martineau, 2008). Pour le CIc, qui a conçu son propre outil d'appréciation de la contribution de l'employé adapté à ses besoins spécifiques, ce nouvel outil lui a permis d'apporter une solution à un problème local, soit l'évaluation des connaissances techniques de son personnel.

Concernant la quatrième caractéristique, soit "convivial", le CIc seulement perçoit cette caractéristique. Il indique: « il n'est pas lourd [l'outil]. Il n'est pas lourd à être complété non plus. C'est simple, y'a une échelle chiffrée, les gens peuvent mettre des commentaires à côté ».

Cette sous-section explore les relations entre les caractéristiques de cet outil et d'une part les types de cadres et d'autre part les formes d'appropriation de l'outil de gestion.

En premier lieu, il est important de mentionner que peu de cadres supérieurs connaissent l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé. En effet, la procédure liée à cet outil de gestion demande que les formulaires complétés par les cadres intermédiaires et leurs employés soient acheminés directement à la direction des ressources humaines. Les formulaires n'ont pas à être approuvés par les directeurs. Une seule caractéristique a donc été mentionnée par un cadre supérieur concernant cet outil de gestion, soit la caractéristique "structurant". Il n'est donc pas possible d'établir de liens entre le type de cadres et l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé.

En deuxième lieu, il est difficile d'établir des liens entre les caractéristiques du formulaire d'appréciation des employés et les formes d'appropriation des outils de gestion compte tenu de la faible présence de CI. Deux formes d'appropriation sont identifiées pour le formulaire d'appréciation de la contribution des employés, soit un cas associé à la forme d'appropriation prescrite sans adaptation (PSA) et deux cas associés à la forme d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA). Malgré la faible présence de CI par forme d'appropriation, il est possible de formuler certaines observations. La caractéristique "instrumental" est présente pour les deux formes d'appropriation associées de cet outil de gestion. Aucun lien ne peut donc être établi entre cette caractéristique et les formes

d'appropriation de l'outil de gestion. Quant aux caractéristiques "structurant", "contextuel" et "convivial", elles sont mentionnées une seule fois par un CI pour une seule forme d'appropriation. Il est donc hasardeux d'établir un lien entre ces caractéristiques et les formes d'appropriation de l'outil de gestion.

Cette sous-section a permis de dresser un portrait des caractéristiques de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé telles que perçues par les participants à la recherche. Dans le cas de cet outil de gestion, aucun lien n'a pu être établi entre les caractéristiques de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé et la nature du travail du type de cadres compte tenu que les cadres supérieurs n'utilisent pas cet outil. Aucun lien n'a pu être établi également entre les caractéristiques de cet outil de gestion et les formes d'appropriation de l'outil de gestion. La prochaine sous-section présente les résultats obtenus concernant les fonctions de cet outil de gestion, selon la même structure.

#### **4.4.4 Fonctions de l'outil d'appréciation de la contribution des employés**

Le classement des réponses des participants a été réalisé selon la méthode décrite à la section 4.1.4. Ce classement est présenté au tableau 13.

Tableau 13 - Fonctions du formulaire d'appréciation de la contribution des employés

1	2	3	4	5	6	7
Fonctions en lien avec les activités de gestion, selon le cadre de travail:	Activités de gestion en lien avec les dix fonctions du cadre de travail, selon les entretiens:	Formes d'appropriation				CS
		PSA (1)	PAA (2)	NPSA (0)	NPAA (0)	
Prescrire l'action (1)						
Structurer l'action (2)	* Compléter le formulaire au même titre que l'employé					CSA2
	* Initier et parfois vendre la démarche auprès de l'employé					CSA2
	* Mobiliser son personnel ( <i>leadership mobilisateur</i> )					CSA2
	* Donner une rétroaction de qualité					CSA2
	* Faire de la reconnaissance					CSA1
Analyser (3)						
Résoudre un problème (4)						
Aider la décision (5)						
Planifier (6)						
Contrôler (7)	* Faire l'évaluation, mesurer le rendement de l'individu		Clc			CSI1
	* Permet de faire un suivi concernant l'appréciation d'un employé, suivi concernant les cas particuliers		Clc			CSA1
Apprendre (8)						
Concilier les visions (9)	* Permet aux personnes de s'exprimer concernant les volets définis, comparer et discuter * Faire un bilan avec mon personnel, comparer nos évaluation * Se donner un rendez-vous avec l'employé	Cif	Cig			CSA2
Transformer (10)	* Donner du feedback concernant les éléments à améliorer (objectifs, attentes concrètes)					CSI2

Ce tableau sert à présenter un portrait des fonctions de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé telles que perçues par les participants (CI et CS). Dans le tableau 13, le classement des réponses des participants est établi en fonction des dix fonctions

identifiées dans la littérature pour l'outil de gestion (variables antécédentes), mais aussi en fonction des quatre formes d'appropriation identifiées dans le cadre de travail (variables de résultats) et en fonction du type de cadres qui participent à la recherche (CI, CSI, CSA). Ce tableau reprend la forme du tableau 7 (page 67) pour l'outil de suivi budgétaire et doit être lu de la même manière.

Pour l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé, des activités de gestion liées aux fonctions "structurer l'action", "contrôler", "concilier les visions" et "transformer" ont été perçues par les participants (CI et/ou CS) et sont présentées ci-dessous. Quant aux fonctions "prescrire l'action", "analyser", "résoudre un problème", "aider la décision", "planifier" et "apprendre", aucune activité de gestion en lien avec ces six dernières fonctions n'a été mentionnée par les participants au cours des entretiens.

La deuxième fonction de l'outil de gestion, soit "structurer l'action" renvoie à l'organisation de l'action (Moisdon, 1997). Pour cette fonction, les deux cadres supérieurs administratifs CSA1 et CSA2 énoncent des activités que doit réaliser le cadre et qui sont dictées par l'outil. Ces rôles font écho à la philosophie d'action qui anime l'esprit du processus d'appréciation de la contribution des employés pour lequel est utilisé le formulaire d'appréciation de la contribution des employés. Les propos du CSA2 illustrent bien les activités suggérées au CI pour cet outil :

Bien sûr il le complète au même titre que l'employé. Il a à initier la démarche, à vendre la démarche, parce que pour certains employés, ils ont à vendre cet outil là, ce rendez-vous là dans le fond. C'est beaucoup plus un rendez-vous, c'est de faire connaître ce rendez-vous là et l'outil c'est comme accessoire, il peut guider mais c'est surtout le rendez-vous qui est important d'avoir. Donc le gestionnaire a beaucoup un rôle dans la façon dont il va amener l'outil et amener la personne à s'auto-évaluer, à préparer la rencontre, à faire sa rétroaction, qu'elle soit de qualité et à ce que ça soit propulseur. Donc, il y a un gros rôle de leadership mobilisateur à jouer par rapport à cet outil là.

La septième fonction de l'outil de gestion est "contrôler". Le C1c indique que son rôle est de procéder à l'évaluation des employés. Cette évaluation se traduit par une activité de mesure liée à la fonction de contrôle (tableau 1, page 23). Le CS11 confirme ce rôle et mentionne à l'égard de l'outil utilisé: « C'est un outil de mesure pour le rendement de l'individu finalement ». À son rôle d'évaluation énoncé ci-dessus, le C1c ajoute une activité complémentaire concernant le suivi des cas particuliers. Ainsi, le formulaire d'appréciation de la contribution des employés lui permet de procéder dans un premier temps à l'évaluation de l'employé et le cas échéant, d'effectuer un suivi au regard des cas particuliers. Quant au CSA1, il confirme le rôle lié au suivi qui est octroyé par cet outil de gestion (Alcouffe, Berland, Levant, 2008; Cappeletti, 2008; Bernard, 2008; Rocher, 2009).

La neuvième fonction de l'outil de gestion consiste à "concilier les visions". Cette fonction renvoie à différentes activités de gestion telles qu'influencer, faciliter les échanges, inviter à la discussion, stimuler la discussion [...] (Brassier (2008); Moisson (1997); Gozé-Bardin (2008); Martin et Picceu (2006); Bernard (2008); Janicot (2007)). À cet égard, le C1f mentionne : « Ça permet aussi aux gens quand même une certaine liberté

de s'exprimer par rapport aux volets qui sont définis à l'intérieur et après on peut se comparer et en discuter ». Quant au CSA2, il indique qu'une grande importance est accordée au rendez-vous entre le supérieur et son employé dans le cadre de l'appréciation de sa contribution.

La dixième fonction de l'outil de gestion, soit "transformer", vise à réinvestir et à ajuster l'action (Moisdon, 1997). À cet égard, le CSI2 considère que le formulaire d'appréciation de la contribution des employés permet au CI « de donner du "feedback" à son employé sur les choses à améliorer ». Cette activité de gestion, qui vise un ajustement de l'action pour l'employé, se rattache donc à la fonction "transformer" de l'outil de gestion. L'outil d'appréciation de la contribution de l'employé participe ainsi à la transformation de l'action par les acteurs organisationnels.

Les prochaines lignes explorent les relations entre les fonctions de cet outil de gestion et d'une part les types de cadres et d'autre part les formes d'appropriation des outils de gestion.

En premier lieu, il est intéressant de noter que les deux rôles énoncés par les CI sont corroborés par des CS, soit "contrôler" et "concilier les visions". Donc, les fonctions de base rattachées à l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé concernant une rencontre périodique avec celui-ci dans une optique de rétroaction ou d'évaluation sont confirmées par les deux types de cadres. De plus, les cadres supérieurs évoquent les

fonctions "structurer l'action" et "transformer". Les CS confirment leur préoccupation au regard de la fonction "structurer l'action" qui peut traduire une préoccupation plus importante de leur part concernant l'atteinte des objectifs organisationnels compte tenu de leur rôle de nature stratégique. Enfin, un CS réfère à la fonction "transformer" de l'outil de gestion dans une perspective d'améliorations à apporter en termes d'ajustements requis par l'employé, suite à la rétroaction donnée à ce dernier.

En deuxième lieu, il ne semble pas possible d'établir de lien entre les fonctions de l'outil de gestion et les formes d'appropriation de l'outil de gestion. Deux formes d'appropriation distinctes sont identifiées pour l'outil d'appréciation de la contribution des employés pour trois CI différents. Toutefois, il semble hasardeux d'établir des liens compte tenu du nombre peu élevé de fonctions énoncées par les CI pour cet outil de gestion.

Cette sous-section a permis de dresser un portrait des fonctions de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé qui ont été énoncées par les participants au cours des entretiens. La prochaine sous-section présente une brève synthèse concernant l'ensemble des variables prises en compte au regard de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé pour cette recherche.

#### ***4.4.5 Synthèse de l'outil d'appréciation de la contribution des employés***

En termes de synthèse pour l'outil d'appréciation de la contribution des employés, sont d'abord rappelées les formes d'appropriation identifiées pour cet outil de gestion. Sont

ensuite présentées les relations entre les caractéristiques et les fonctions de cet outil de gestion et d'une part les formes d'appropriation de l'outil de gestion et d'autre part les types de cadres.

Les trois cas à l'étude pour l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé ont été associés à deux formes d'appropriation distinctes des outils de gestion : prescrite sans adaptation (PSA) et prescrite avec adaptation (PAA). Parmi les catégories de variables qui sont susceptibles d'influencer les formes d'appropriation de l'outil de gestion, deux ont été identifiées pour cette recherche : les caractéristiques et les fonctions.

Du côté des caractéristiques, quatre ont été identifiées pour l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé, soit "structurant", "instrumental", "contextuel" et convivial". Il n'est pas possible d'établir de liens entre les caractéristiques de cet outil de gestion et les types de cadres puisque les cadres supérieurs n'utilisent pas cet outil de gestion. Puis, il est difficile d'établir des liens entre les caractéristiques de l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé et les formes d'appropriation d'un outil de gestion compte tenu du faible nombre d'énoncés par les CI concernant cet outil de gestion.

Du côté des fonctions, quatre des dix fonctions théoriques d'un outil de gestion ont été l'objet d'énoncés d'activités de gestion par les cadres (CI et/ou CS) pour l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé. D'abord, il est intéressant de noter que les deux fonctions de base de cet outil de gestion, soit "contrôler" et "concilier les visions",

sont confirmées par les deux types de cadres (CI et CS). Par ailleurs, la fonction "structurer l'action" est mentionnée par les cadres supérieurs seulement (deux sur quatre). Cette particularité peut indiquer une plus grande préoccupation des cadres supérieurs au regard de la structuration des activités en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels. Puis, il ne semble pas possible d'établir de lien entre les fonctions de cet outil de gestion et les formes d'appropriation d'un outil de gestion. En effet, trois formes d'appropriation d'un outil de gestion sont identifiées pour trois CI distincts. Il en résulte peu d'observations pour chacune des formes d'appropriation.

Cela conclut la section concernant l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé. La prochaine section présente une synthèse globale des résultats concernant les quatre outils de gestion qui font l'objet de ce chapitre.

#### **4.5 SYNTHÈSE GLOBALE**

Les précédentes sections de ce chapitre ont traité de façon séparée des données recueillies pour chacun des quatre outils de gestion étudiés. Cette section présente une synthèse globale des résultats obtenus en réponse à la question de recherche concernant les variables susceptibles d'influencer l'appropriation des outils de gestion. Sont d'abord rappelées les composantes des outils de gestion. Puis, sont exposées les formes d'appropriation des outils de gestion. Sont ensuite explorées, avec une vue d'ensemble, les relations entre les caractéristiques et les fonctions des outils de gestion (deux variables

antécédentes présentes dans le cadre de travail) et d'une part les formes d'appropriation de l'outil de gestion et d'autre part les types de cadres. Sont enfin distingués les facteurs d'influence des outils de gestion qui émergent des données et qui étaient absents du cadre de travail résultant de la recension des écrits (figure 1, page 33).

#### ***4.5.1 Composantes de l'outil de gestion***

L'outil de gestion peut être décomposé en trois éléments : 1) le substrat technique qui constitue l'élément concret qui permet son fonctionnement, 2) la philosophie gestionnaire qui traduit l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outil est prévue et 3) la vision simplifiée des relations organisationnelles qui représente les acteurs et leurs rôles (Hatchuel et Weil, 1992; David, 1998; Martineau, 2008). Ces trois composantes ont été identifiées pour les quatre outils de gestion étudiés. Les substrats techniques consistent en des documents ou des fichiers électroniques à compléter par les cadres utilisateurs. Les philosophies gestionnaires s'expriment par les finalités respectives des outils de gestion. Les visions simplifiées des relations organisationnelles se transposent dans les rôles circonscrits pour les acteurs organisationnels liés à l'utilisation respective de chacun des outils de gestion.

#### ***4.5.2 Formes d'appropriation de l'outil de gestion***

L'appropriation d'un outil de gestion est réussie lorsqu'une série de transformations successives réalisées au cours de la diffusion de l'outil sont bien intégrées et s'achèvent par

l'utilisation de celui-ci (De Vaujany, 2005). L'appropriation d'un outil de gestion peut alors s'actualiser avec ou sans adaptation à son endroit. L'appropriation peut également s'accomplir selon des fonctions prescrites (anticipées par les concepteurs) ou des fonctions non prescrites (émergentes dans l'action) (Martineau, 2009). Pour cette recherche, quatre formes d'appropriation ont donc été identifiées à partir de ces possibilités, soit : 1) prescrite sans adaptation (PSA), 2) prescrite avec adaptation (PAA), 3) non prescrite sans adaptation (NPSA) et 4) non prescrite avec adaptation (NPAA).

Douze cas ont été étudiés et affichent trois formes d'appropriation des outils de gestion : cinq cas pour la forme d'appropriation PSA uniquement, cinq cas pour la forme d'appropriation PAA uniquement et deux cas mixtes qui comportent chacun les formes d'appropriation PAA et NPAA. Aucun cas n'a été identifié pour la forme d'appropriation NPSA. La figure 2 illustre la distribution du nombre de cas selon les formes d'appropriation de l'outil de gestion associées à ces cas.

Formes d'appropriation des outils de gestion		
PSA	PAA	NPAA
Selon des fonctions <u>prescrites</u>		Selon des fonctions <u>non prescrites</u>
<u>Sans adaptation</u>	<u>Avec adaptation</u>	
5 cas PSA uniquement	5 cas PAA uniquement	2 cas PAA combinés à NPAA
	2 cas PAA combinés à NPAA	

Figure 2 – Cas selon les formes d'appropriation associées de l'outil de gestion

La figure 2 montre donc que tous les cadres utilisateurs se conforment à la finalité de l'outil de gestion. Les douze cas sont associés à une forme d'appropriation prescrite, soit PSA ou PAA, de façon unique ou combinée à la forme d'appropriation NPAA. Il ressort qu'un nombre important d'adaptations est apporté aux outils de gestion : sept cas sur douze.

Les lignes qui suivent soulignent les résultats significatifs concernant les caractéristiques des outils de gestion à titre de facteurs d'influence potentiels des formes d'appropriation de l'outil de gestion.

#### ***4.5.3 Influence des caractéristiques sur les formes d'appropriation de l'outil de gestion***

L'observation des définitions de l'outil de gestion a permis de relever des caractéristiques importantes à son endroit. Les caractéristiques théoriques de l'outil de gestion ont été identifiées comme des sources potentielles d'influence au regard des formes d'appropriation de l'outil de gestion selon le cadre de travail élaboré pour cette recherche. Six caractéristiques ont été relevées dans la littérature concernant l'outil de gestion : "structurant", "instrumental", "contextuel", "convivial", "utile" et "source de reconnaissance organisationnelle". Tel que mentionné à la sous-section 4.1.3, la caractéristique "utile" se décline par la voie de l'une ou l'autre des quatre premières caractéristiques énumérées ci-dessus. Puis, la caractéristique "source de reconnaissance organisationnelle" n'a été mentionnée par aucun participant pour aucun des quatre outils de gestion sélectionnés pour

cette recherche. Les résultats obtenus sont donc présentés en fonction des quatre caractéristiques suivantes : "structurant", "instrumental", "contextuel" et "convivial". Les constats qui suivent sont établis en termes d'influence des caractéristiques sur les formes d'appropriation des outils de gestion.

En premier lieu, il est constaté que toutes les caractéristiques énoncées par les CI répondaient à l'une ou l'autre des définitions des caractéristiques théoriques de la littérature : aucune nouvelle caractéristique n'a été ajoutée à celles présentées dans le cadre de travail. Ces caractéristiques s'inscrivent donc à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion.

En deuxième lieu, il semble que les caractéristiques des outils de gestion perçues par les CI n'influencent pas les formes d'appropriation pour les cas étudiés. En effet, aucun "pattern" n'a pu être relevé suite à l'observation des caractéristiques présentes pour chacune des formes d'appropriation des outils de gestion étudiés.

En troisième lieu, les cadres supérieurs ont perçu trois des quatre caractéristiques théoriques de l'outil de gestion, soit "structurant", "instrumental" et "convivial". Quant à la caractéristique "contextuel", liée à la capacité d'un outil de gestion à s'adapter à son environnement (Martineau, 2008), elle n'a pas été perçue par aucun CS. Par ailleurs, la caractéristique "structurant" de l'outil de gestion, qui renvoie à la formalisation des connaissances et de l'action (Moisdon, 1997; David, 1998), représente celle qui a été

perçue un plus grand nombre de fois par les cadres supérieurs. Ces différences pourraient s'expliquer par les responsabilités de natures différentes liées au travail de chacun des types de cadres, tel qu'expliqué précédemment. Ainsi, le caractère stratégique des responsabilités des cadres supérieurs pourrait faire en sorte que ceux-ci soient davantage préoccupés par la caractéristique "structurant" de l'outil de gestion, qui contribue à la formalisation de l'action (Moisdon, 1997) en guise de mécanisme de contrôle. Puis, le caractère opérationnel des responsabilités des cadres intermédiaires pourrait faire en sorte que ceux-ci soient davantage préoccupés par la caractéristique "contextuel" de l'outil de gestion qui contribue à son adaptation à l'environnement (Martineau, 2008) pour une application pratique.

En résumé, toutes les caractéristiques présentes dans le cadre de travail élaboré pour cette recherche ont été perçues par les participants, à l'exception de la "source de reconnaissance organisationnelle". Aucune nouvelle caractéristique n'apparaissant pas dans le cadre de travail élaboré pour cette recherche n'a été identifiée. Il semble donc que les caractéristiques "structurant", "instrumental", "contextuel", "convivial" et "utile" (où la caractéristique "utile" se décline par la voie des quatre caractéristiques précédentes) sont perçues à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion par les CI. Ces caractéristiques se confirment donc à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion pour les cas étudiés. Cependant, ces caractéristiques n'influencent pas les formes d'appropriation des outils de gestion : aucun "pattern" n'a pu être relevé à cet effet. Enfin, deux différences sont notées concernant la perception des caractéristiques des outils de gestion par les CI et par les CS. La caractéristique "contextuel" est perçue seulement par les

CI, alors que la caractéristique "structurant" est perçue un nombre de fois plus élevé par les CS. Ces différences pourraient s'expliquer par la nature des responsabilités de chacun des types de cadres.

Les lignes qui suivent soulignent les résultats significatifs concernant les fonctions des outils de gestion à titre de facteurs d'influence potentiels des formes d'appropriation de l'outil de gestion.

#### ***4.5.4 Influence des fonctions sur les formes d'appropriation de l'outil de gestion***

Gilbert (2006) indique que l'intérêt porté aux instruments de gestion provient de leurs fonctions qui leur confèrent leur utilité. Au sujet de ces dernières, Gilbert (2006, p.677) signale : « Ce sont elles qui, en « théorie », en définissent la raison d'être, les attentes et les besoins pour lesquels les instruments ont été conçus ». Les fonctions théoriques de l'outil de gestion ont été identifiées comme des sources potentielles d'influence au regard des formes d'appropriation de l'outil de gestion selon le cadre de travail élaboré pour cette recherche. Dix fonctions ont été relevées dans la littérature concernant l'outil de gestion : "prescrire l'action", "structurer l'action", "analyser", "résoudre un problème", "aider la décision", "planifier", "contrôler", "apprendre", "concilier les visions" et "transformer". Les constats suivants sont établis en termes d'influence des fonctions sur les formes d'appropriation des outils de gestion.

En premier lieu, toutes les fonctions énoncées par les participants correspondent à des activités de gestion associées à six des dix fonctions théoriques de l'outil de gestion, soit : "structurer l'action", "analyser", "aider la décision", "contrôler", "concilier les visions" et "transformer". Ces fonctions se confirment donc à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion pour les cas étudiés. Aucune nouvelle fonction n'a été ajoutée à celles présentées dans le cadre de travail. Toutefois, quatre fonctions de l'outil de gestion sont l'objet d'aucune mention par les CI : "prescrire l'action", "résoudre un problème", "planifier" et "apprendre".

En deuxième lieu, il semble que les fonctions des outils de gestion perçues par les CI, n'influencent pas les formes d'appropriation pour les cas étudiés. En effet, aucun "pattern" n'a pu être relevé suite à l'observation des fonctions présentes pour chacune des formes d'appropriation des outils de gestion étudiés.

En troisième lieu, les CS ont perçu deux fonctions supplémentaires à celles perçues par les CI, soit "prescrire l'action" et "résoudre un problème". Quant aux fonctions "planifier" et "apprendre", elles n'ont été perçues par aucun des types de cadres. Enfin, la fonction "structurer l'action", qui renvoie à la formalisation des connaissances et de l'action (Moison, 1997; David, 1998), représente celle qui a été perçue un plus grand nombre de fois par les cadres supérieurs. Cette différence pourrait s'expliquer par les responsabilités de natures différentes liées au travail de chacun des types de cadres, tel qu'exposé à la sous-section 4.1.3 (pages 63-64). À cet égard, il est plausible de penser que les CS sont

davantage préoccupés par la formalisation que peut procurer l'aspect structurant de l'outil de gestion en guise de mécanisme de contrôle en vue du respect des orientations stratégiques.

En résumé, six fonctions sur dix ont été perçues par les CI et les CS, soit "structurer l'action", "analyser", "aider la décision", "contrôler", "concilier les visions" et "transformer". Les fonctions "prescrire l'action" et "résoudre un problème" ont été perçues par les CS seulement. Les fonctions "planifier" et "apprendre" n'ont été perçues par aucun participant à la recherche. Aucune nouvelle fonction n'apparaissant pas dans le cadre de travail élaborée pour cette recherche n'a été identifiée. Il semble donc que les six fonctions énumérées ci-dessus soient perçues à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion par les CI. Cependant, selon les cas étudiés, les fonctions n'influencent pas les formes d'appropriation des outils de gestion : aucun "pattern" n'a pu être relevé à cet effet. Enfin, la fonction "structurer l'action" est perçue deux fois plus souvent par les CS que par les CI. Cette différence concernant la fonction "structurer l'action" pourrait s'expliquer par la nature des responsabilités de chacun des types de cadres à l'instar de la caractéristique "structurant" de l'outil de gestion.

Les lignes qui suivent distinguent les facteurs émergents des données à titre de facteurs d'influence des outils de gestion.

#### **4.5.5 Facteurs d'influence des outils de gestion**

Relativement au douze cas étudiés et aux formes d'appropriation associées, certains facteurs d'influence ont été identifiés. Il s'agit de facteurs d'influence émergeant des données et qui étaient absents du cadre de travail résultant de la recension des écrits (figure 1, page 33). Ainsi, l'étude des cas montre que différentes formes d'appropriation de l'outil de gestion se produisent concurremment à la présence de l'un des quatre facteurs énumérés ci-après ou d'une combinaison de ceux-ci : 1) l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion concerné, 2) l'obligation de répondre à une demande imposée au cadre utilisateur a) par l'organisation ou b) par une source externe à l'organisation, 3) le désir du cadre utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique et 4) l'outil constitue un canevas de base qui nécessite une adaptation en fonction du contexte. La figure 3 (page 129) illustre la distribution de l'ensemble des cas étudiés selon les formes d'appropriation de l'outil de gestion associées à ces cas et en fonction des quatre facteurs identifiés ci-dessus, soit:

- les cas associés à la forme d'appropriation PSA se produisent en la présence du facteur 1) seulement;
- les cas associés à la forme d'appropriation PAA se présentent lors de la combinaison de deux facteurs, soit 1) et 2)a, ou 3) ou 4);
- les cas associés à la forme d'appropriation NPAA surviennent en présence des facteurs 2)b et 3).

	Formes d'appropriation des outils de gestion		
	PSA	PAA	NPAA
	Selon des fonctions <u>prescrites</u>		Selon des fonctions <u>non prescrites</u>
	<u>Sans adaptation</u>	<u>Avec adaptation</u>	
<b>Facteurs émergents non identifiés dans le cadre de travail<sup>4</sup></b>	Facteur 1 seulement	Facteurs 1 et 2)a ou 3) ou 4)	Facteurs 2)b ou 3)
<b>1) L'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion</b>	- 2 cas (OSB) - 2 cas (OGMP) - 1 cas (OACE)	- 3 cas (OSB) - 2 cas (OES) - 2 cas (OACE)	
<b>2) l'obligation de répondre à une demande imposée au cadre utilisateur a) par l'organisation</b>		- 1 cas (OSB)	
<b>2) l'obligation de répondre à une demande imposée au cadre utilisateur b) par une source externe à l'organisation</b>			- 1 cas (OSB)
<b>3) le désir du cadre utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique</b>		- 1 cas (OACE)	- 1 cas (OSB)
<b>4) l'outil constitue un canevas de base qui peut nécessiter une adaptation en fonction du contexte</b>		- 2 cas (OES) -1 cas (OACE)	

où OSB = outil de suivi budgétaire  
OGMP = outil de gestion des mouvements des postes  
OES = outil d'entrevue de sélection  
OACE = outil d'appréciation de la contribution de l'employé

**Figure 3 – Cas selon les formes d'appropriation associées en fonction des quatre facteurs émergents**

<sup>4</sup> Les données concernant les facteurs émergents non identifiés dans le cadre de travail sont présentées aux sections 4.1.2, 4.2.2, 4.3.2 et 4.4.2 pour chacun des quatre outils de gestion étudiés.

Ainsi, les facteurs 2)a, 2)b, 3) et 4) motivent des adaptations aux outils de gestion, de la part des cadres utilisateurs. Puisque tous les cas correspondent à une forme d'appropriation PSA ou PAA, de façon unique ou combinée, ces facteurs s'ajoutent à l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion (facteur 1). L'intérêt de ce constat réside dans les multiples possibilités d'adaptation des outils gestion (sept cas sur douze) qui leur octroient une valeur ajoutée sans nuire à leur finalité originale.

Ce chapitre a exposé de façon factuelle les résultats obtenus pour les quatre outils de gestion étudiés pour cette recherche. Les résultats ont d'abord été présentés de façon individuelle pour chacun des quatre outils de gestion. Ensuite, une synthèse globale de l'ensemble des résultats a permis de dégager les principaux constats. D'une part, ces constats confirment les caractéristiques et les fonctions de l'outil de gestion, qui sont perçues à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion. D'autre part, ces constats mettent en lumière les facteurs qui peuvent exercer une influence sur les formes d'appropriation des outils de gestion. Le prochain chapitre présente une discussion relative aux résultats significatifs qui ressortent du présent chapitre, et ce en lien avec la problématique de cette recherche.

## CINQUIÈME CHAPITRE

### DISCUSSION

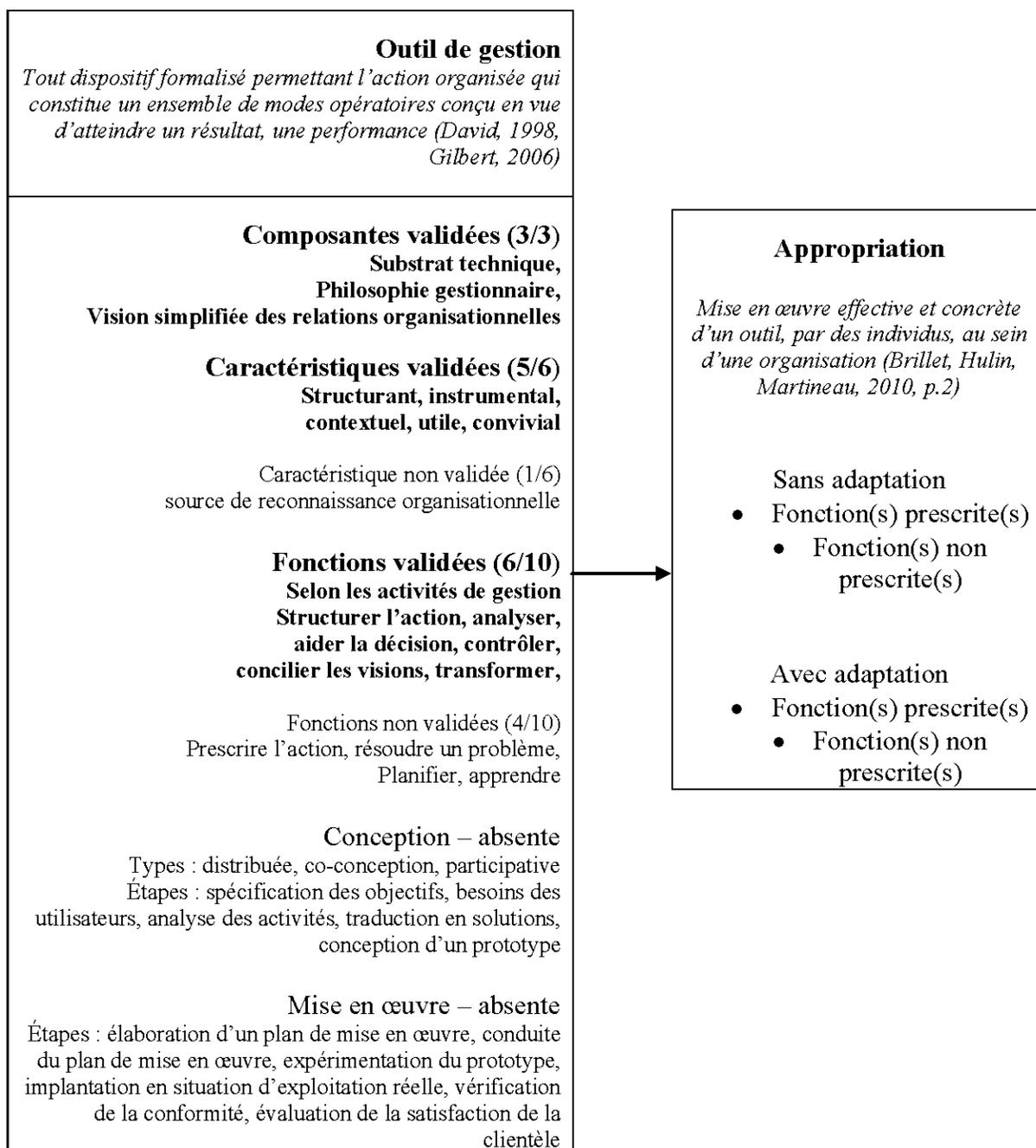
Le précédent chapitre a fait état de l'analyse des résultats concernant les données recueillies en vue de répondre à la question de recherche. Ce chapitre avance une discussion autour de ces résultats et comporte trois sections. Sont d'abord présentées les contributions de nature théorique et de nature pratique de cette recherche. Sont ensuite exposées les limites inhérentes à cette recherche de type qualitatif. Sont enfin proposées des avenues de recherche jugées pertinentes à explorer pour d'éventuelles recherches portant sur le même sujet.

#### **5.1 CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE**

Les résultats obtenus pour cette recherche s'inscrivent dans les champs de nature théorique et pratique. Au plan théorique, la recherche visait la validation du cadre de travail élaboré et au plan pratique, une meilleure compréhension de l'influence des facteurs d'appropriation des outils de gestion sur les différentes formes d'appropriation.

Au plan théorique, cette recherche vise à répondre aux deux volets de la question suivante : 1) quels sont les facteurs d'appropriation des outils de gestion par les acteurs d'un établissement de santé et de services sociaux? et 2) comment influencent-ils les formes d'appropriation? Par conséquent, un cadre de travail a été élaboré à partir d'une revue de la littérature (deuxième chapitre). D'une part, ce cadre de travail présente les facteurs d'appropriation des outils de gestion susceptibles d'influencer les formes d'appropriation de l'outil de gestion à titre de variables antécédentes. D'autre part, ce cadre de travail retient quatre formes d'appropriation à titre de variables de résultats.

En réponse au premier volet de la question de recherche, la figure 4 (page 133) montre les résultats obtenus concernant la validation de trois des cinq variables proposées dans le cadre de travail à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion, pour les quatre outils de gestion étudiés. Ainsi, trois composantes (sur trois), cinq caractéristiques théoriques (sur six) et six fonctions théoriques (sur dix) ressortent à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion par les cadres intermédiaires. Quant aux deux dernières variables antécédentes du cadre de travail, soit la conception et la mise en œuvre de l'outil de gestion, elles se trouvent absentes des études de cas. En effet, aucun cadre intermédiaire n'avait participé à l'une ou l'autre de ces deux activités pour les quatre outils de gestion. Cela fait en sorte qu'il n'est pas possible de les identifier à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion. L'absence de ces deux variables constitue une limite propre à cette recherche qui suggère une avenue pour les futures recherches. Celle-ci sera traitée à la section 5.3.



**Figure 4 – Cadre de travail de la recherche: facteurs validés, non validés et variables absentes**

En réponse au deuxième volet de la question de recherche, les variables reconnues ci-dessus à titre de facteurs d'appropriation des outils de gestion (trois composantes, cinq caractéristiques et six fonctions) ne semblent pas influencer les formes d'appropriation des outils de gestion. En effet, aucun "pattern" n'a pu être relevé en termes d'influence des variables antécédentes (composantes, caractéristiques et fonctions) sur les variables de résultats (formes d'appropriation identifiées pour l'outil de gestion : PSA, PAA, NPSA, NPAA).

Par ailleurs, certains facteurs émergents des données et qui étaient absents du cadre de travail résultant de la recension de la littérature semblent influencer les formes d'appropriation prescrite sans adaptation (PSA), prescrite avec adaptation (PAA) et non prescrite avec adaptation (NPAA). L'étude des cas montre que différentes formes d'appropriation de l'outil de gestion se produisent concurremment à la présence d'un des quatre facteurs suivants ou d'une combinaison de ceux-ci : 1) l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion, 2) l'obligation de répondre à une demande imposée au cadre utilisateur a) par l'organisation ou b) par une source externe à l'organisation, 3) le désir du cadre utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique et 4) l'outil constitue un canevas de base qui peut nécessiter une adaptation en fonction du contexte.

L'étude des cas montre donc que les formes d'appropriation prescrites se produisent en présence du facteur 1) "l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion

concerné". Ce facteur est présent pour tous les cas étudiés de cette recherche. En effet, l'ensemble des douze cas étudiés affichent une forme d'appropriation prescrite : cinq cas pour la forme d'appropriation PSA uniquement, cinq cas pour la forme d'appropriation PAA uniquement et deux cas mixtes qui comportent les formes d'appropriation PAA et NPAA. Puis, il apparaît que les formes d'appropriation avec adaptation se produisent à la présence d'une combinaison de deux facteurs. D'emblée le facteur 1) l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion concerné est combiné à l'un des facteurs suivants : 2) l'obligation de répondre à une demande imposée au cadre utilisateur a) par l'organisation ou b) par une source externe à l'organisation, 3) le désir du cadre utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique et 4) l'outil constitue un canevas de base qui peut nécessiter une adaptation en fonction du contexte.

Les facteurs 2)a, 2)b et 3), impliquent la prise d'une initiative par certains cadres intermédiaires d'apporter une adaptation à leur outil de gestion en réponse à une demande ou à un besoin (tel que spécifié précédemment). Cette prise d'initiative peut correspondre à une caractéristique propre à la personnalité des cadres utilisateurs. Les caractéristiques de la personnalité des cadres utilisateurs des outils de gestion pourraient donc s'ajouter à titre de variable antécédente pour une future recherche. L'absence de la prise en compte des caractéristiques des CI constitue donc une limite de cette recherche et sera traitée à la section 5.2.

Quant au facteur 4), il résulte de la nature de l'outil de gestion qui peut nécessiter une adaptation à chaque utilisation en fonction du contexte tel que l'outil d'entrevue de sélection. Ce facteur correspond en quelque sorte à la caractéristique "contextuel" de l'outil de gestion qui signifie qu'il possède une capacité à s'adapter à son environnement (Martineau, 2008). Dans cette situation, l'outil de gestion sera nécessairement utilisé selon une forme d'appropriation avec adaptation (PAA ou NPAA). Son utilisation sans adaptation en fonction du contexte pourrait s'avérer inappropriée.

Au plan pratique, la recherche permet une meilleure compréhension de l'influence des facteurs d'appropriation des outils de gestion sur les différentes formes d'appropriation. Les constats établis indiquent que les caractéristiques et les fonctions ne semblent pas influencer les formes d'appropriation des outils de gestion. En revanche, la recension des composantes, des caractéristiques et des fonctions suggère des facteurs à considérer par les requérants, les concepteurs et les futurs utilisateurs des outils de gestion. L'absence d'une des six caractéristiques théoriques et de quatre des dix fonctions théoriques de l'outil de gestion concernant les cas étudiés pour cette recherche ne fait pas en sorte que ces facteurs soient exclus, pour d'autres outils de gestion. Un requérant, un concepteur ou un futur utilisateur d'outils de gestion pourrait nourrir sa réflexion des éléments recensés dans le cadre de travail élaboré en vue de la production d'un éventuel artefact. À cet égard, la littérature professionnelle montre la considération de caractéristiques et de fonctions de l'outil de gestion recensées dans le cadre de travail. Concernant la caractéristique

"contextuel"<sup>5</sup> de outil de gestion, Julie Lamarche du Centre de santé et de services sociaux de Laval citée par Labelle (2013, p.19) indique : « rappelons-nous que l'outil développé, quel qu'il soit, doit d'abord s'adapter aux gestionnaires, et non l'inverse ». Quant aux fonctions "aider la décision, planifier et résoudre un problème"<sup>6</sup>, Nicolas Marteau du Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke cité par Labelle (2013, p.6) indique: «nous avons élaboré plusieurs outils de gestion basés sur le modèle de performance pour soutenir nos cadres et professionnels dans leur processus de prise de décision, de planification et de résolution de problème». Ces exemples montrent que les caractéristiques et les fonctions de l'outil de gestion recensées dans le cadre de travail sont prises en compte par les concepteurs et les utilisateurs des outils de gestion au sein des établissements du RSSSQ.

Si les caractéristiques et les fonctions n'influencent pas les formes d'appropriation des outils de gestion, quatre autres facteurs sont identifiés à cet égard. Il est intéressant de constater que la présence du facteur 1) l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion concerné, pour tous les cas étudiés, peut être combinée à la présence de facteurs à l'origine de leur adaptation : 2) l'obligation de répondre à une demande imposée au cadre utilisateur a) par l'organisation ou b) par une source externe à l'organisation, 3) le désir du cadre utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique et 4) l'outil constitue un canevas de base qui peut nécessiter une adaptation en fonction du contexte. Cet amalgame de formes d'appropriation possible pour un même outil de gestion

---

<sup>5</sup> La définition de la caractéristique "contextuel" est présentée à la page 18.

<sup>6</sup> Les fonctions de gestion et les activités de gestion sous-jacentes sont présentées au tableau 1 (page 23).

témoigne d'une forme de souplesse qui accompagne l'utilisation de l'outil de gestion sans nuire à l'obligation de se conformer à sa finalité. En effet, les formes d'appropriation prescrite sans adaptation peuvent coexister pour un même outil de gestion, avec les formes d'appropriation prescrite avec adaptation et non prescrite avec adaptation. À cet égard, Brillet, Hulin et Martineau (2010) évoquent déjà cette possibilité en référant aux fonctions anticipées par les concepteurs (prescrites) et aux fonctions inventées dans l'action (non prescrites) pour un même outil.

Un questionnement se pose alors concernant les facteurs qui rendent possible cette cohabitation de fonctions prescrites et non prescrites pour un même outil de gestion qui lui octroie une valeur ajoutée. D'une part, les caractéristiques du cadre utilisateur en termes de prise d'initiative pourraient s'avérer un facteur requis. D'autre part, la flexibilité de l'organisation concernant la possibilité d'adapter les outils de gestion, pourrait aussi s'inscrire comme un facteur requis. Ces facteurs pourraient donc être ajoutés au cadre de travail initial.

En résumé, cette recherche a donc permis des contributions de nature théorique et de nature pratique. Sur le plan théorique, les trois composantes sur trois de l'outil de gestion, cinq de ses six caractéristiques théoriques et six de ses dix fonctions théoriques ont été validées à titre de facteurs d'appropriation pour les outils de gestion étudiés. Ensuite, il s'avère que ces facteurs ne semblent pas influencer les formes d'appropriation des outils de gestion. Néanmoins, il a été constaté que les formes d'appropriation se produisent en

présence de facteurs non recensés dans le cadre de travail élaboré pour cette recherche, soit les facteurs identifiés 1) l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion concerné, 2) l'obligation de répondre à une demande imposée au cadre utilisateur a) par l'organisation ou b) par une source externe à l'organisation, 3) le désir du cadre utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique et 4) l'outil constitue un canevas de base qui peut nécessiter une adaptation en fonction du contexte. Au plan pratique, la recension des composantes, des caractéristiques et des fonctions de l'outil de gestion suggère des facteurs à considérer par les requérants, les concepteurs et les futurs utilisateurs d'outils de gestion en vue de la production d'un nouvel outil de gestion. Puis, les résultats montrent la possible coexistence de fonctions prescrites et de fonctions non prescrites pour un même outil de gestion. En pareil cas, l'outil de gestion bénéficie d'une valeur ajoutée par le truchement de l'extension de son utilisation. Ce cas de figure semble se produire en présence de deux conditions ou facteurs, soit 1) une caractéristique liée à la personnalité du cadre qui consiste en la prise d'initiative et 2) la souplesse de l'organisation concernant la possibilité d'apporter des adaptations à l'outil de gestion.

Les contributions de cette recherche sur les plans théorique et pratique ont été présentées. La prochaine section expose les limites inhérentes à cette recherche de type qualitatif.

## **5.2 LIMITES DE LA RECHERCHE**

Quelque soient les choix méthodologiques effectués pour la réalisation d'une recherche, cette dernière comporte certaines limites. Cette section décrit trois limites de la présente recherche, soit celles liées à l'échantillonnage, ainsi qu'à la production et à l'analyse des données.

Pour les recherches qualitatives, la petite taille de l'échantillonnage dépend davantage des choix du chercheur en fonction de critères qui orientent ses décisions par opposition à un échantillonnage aléatoire pour les recherches quantitatives. Miles et Huberman (2003, p.58) indiquent:

L'échantillonnage est crucial pour l'analyse future des données. Vous aurez beau le vouloir, vous ne pourrez jamais étudier toutes les personnes dans tous les lieux possibles et examiner toutes leurs actions. Vos choix – qui observer, qui interroger, où, quand, sur quels sujets, et pourquoi – limitent toutes les conclusions auxquelles vous aboutirez [...]».

Pour cette recherche, les entrevues de présélection des cas ont été réalisées sur une base volontaire des cadres intermédiaires. Par ailleurs, ce volontariat a été soumis à des restrictions concernant certains secteurs de l'établissement participant. Ainsi, les cadres intermédiaires de toutes les directions ne pouvaient pas se porter volontaires pour la recherche. Ensuite, le choix des participants pour les entrevues initiales a été effectué selon des critères jugés pertinents pour conduire la recherche. Pour l'échantillonnage final, les cas

ont été sélectionnés en fonction des formes d'appropriation associées aux outils de gestion qui ont fait l'objet des entrevues de présélection des cas. Les cas étaient également choisis en fonction des outils de gestion mentionnés un plus grand nombre de fois par les CI afin de rendre possible des comparaisons entre les formes d'appropriation associées à un même outil de gestion. Tous les choix effectués pendant la recherche concernant un échantillon de petite taille peuvent faire en sorte que la portée de la recherche sera davantage locale que générale.

Ensuite, la production et l'analyse des données demeurent influencées par la personnalité, l'expérience et la sensibilité théorique de la chercheuse (Villeneuve, 2005; Wacheux, 1996). De la même manière, la personnalité et l'expérience des participants influencent les données recueillies et les résultats de la recherche. Il est plausible que les résultats obtenus avec un chercheur différent ou avec d'autres participants de la même organisation aient été différents. Les résultats de la recherche s'avèrent donc tributaires de ces contingences liées à la personnalité de la chercheuse et à celles des participants. Cela constitue une limite inhérente à la recherche de type qualitative.

Enfin, le contexte délimité par cette recherche est unique et il est difficile de conclure à la transférabilité des résultats pour une autre organisation. En effet, les outils de gestion étudiés dans cet établissement ne sont pas utilisés dans d'autres établissements de santé et de services sociaux du Québec. Ils sont personnalisés et contextualisés pour l'établissement participant. Idéalement, il faudrait que d'autres recherches avec des

conditions similaires soient effectuées avant que l'on puisse se prononcer sur la transférabilité de résultats de cette recherche. Considérant les limites de la recherche, l'utilisation des résultats de cette recherche pour des contextes apparentés requiert de la prudence.

Cette section a présenté les limites inhérentes à la recherche qualitative. La prochaine section propose des avenues de recherche concernant les limites particulières relevées pour cette recherche.

### **5.3 AVENUES DE RECHERCHE**

L'analyse des résultats de cette recherche permet de prendre connaissance de certaines de ses limites. Cette section les décrit dans l'optique de fournir de nouvelles avenues de recherche.

En premier lieu, l'absence de cas comportant les variables antécédentes liées à la conception et à la mise en œuvre de l'outil de gestion limite la portée de cette recherche. En effet, quatorze facteurs rattachés à ces deux variables se trouvent occultés des résultats de cette recherche et font en sorte qu'une partie du cadre de travail n'a pu être validé. Afin de pallier cette limite pour les futures recherches, il serait judicieux d'utiliser des critères de sélection des participants tenant compte de la présence des variables conception et mise en œuvre.

En deuxième lieu, il pourrait être intéressant de sélectionner un plus petit nombre d'outils auxquels seraient associés un plus grand nombre de participants par outil. Par exemple, pour cette recherche, l'outil de gestion des mouvements des postes et l'outil d'entrevue de sélection comportaient une seule forme d'appropriation de l'outil de gestion chacun. De ce fait, il n'était pas possible d'observer l'influence des variables antécédentes sur les formes d'appropriation de ces deux outils de gestion. Il est plausible que ces deux outils de gestion fassent l'objet d'une seule forme d'appropriation de l'outil de gestion chacun. Cependant, il aurait été plus probant d'établir ce constat avec cinq participants qu'avec deux participants seulement. Par ailleurs, la concentration de la recherche sur deux outils de gestion plutôt que sur quatre aurait pu restreindre la variabilité des formes d'appropriation observées et la richesse des résultats. Il s'agit donc d'un choix à faire en fonction des résultats attendus.

En troisième lieu, l'absence de la prise en compte des caractéristiques liées à la personnalité des utilisateurs et d'autres propres à l'organisation a pu influencer la portée des résultats de cette recherche. En effet, les résultats font ressortir que la prise d'initiative par les cadres utilisateurs ainsi que la flexibilité de l'organisation concernant la possibilité d'apporter des adaptations à l'outil de gestion semblent s'avérer des facteurs d'influence concernant les formes d'appropriation de certains outils de gestion. Ainsi, des caractéristiques liées aux cadres utilisateurs ou liées à l'organisation pourraient être ajoutées au cadre de travail pour de prochaines recherches.

En quatrième lieu, la nature de l'outil de gestion peut restreindre le nombre de formes d'appropriation possibles d'un outil de gestion. Tel que décrit précédemment, lorsque l'outil de gestion constitue un canevas de base qui peut nécessiter une adaptation en fonction du contexte (le facteur 4), il va inévitablement être l'objet d'une forme d'appropriation avec adaptation (PAA ou NPAA). Dans la perspective de remédier à cette limite, il devient indiqué de s'interroger dès le départ de la recherche concernant cette possible limitation préalablement à la sélection des outils de gestion.

Ce chapitre a d'abord souligné les contributions de cette recherche sur les plans théorique et pratique. Puis, les limites inhérentes à ce type de recherche ont été exposées. Enfin, les avenues de recherche identifiées et jugées pertinentes, pour les limites relevées lors du traitement et de l'analyse des données ont été suggérées. La conclusion suit pour terminer ce mémoire de recherche.

## CONCLUSION

Le terrain de la recherche s'est déroulé dans un établissement de santé et de services sociaux du Québec. Les cadres des établissements du RSSSQ sont appelés à utiliser divers outils de gestion dans leurs activités quotidiennes. Cette recherche visait à mieux connaître les facteurs d'appropriation des outils de gestion ainsi que leur influence sur les formes d'appropriation de l'outil de gestion en vertu des facteurs recensés dans le cadre de travail élaboré. D'une part, la recherche voulait procéder à la validation de ce cadre de travail. D'autre part, la recherche visait une meilleure compréhension de l'influence des facteurs d'appropriation recensés pour les outils de gestion (composantes, caractéristiques, fonctions, étapes de conception et de mise en œuvre) sur les différentes formes d'appropriation identifiées dans le cadre de travail (prescrite sans adaptation (PSA), prescrite avec adaptation (PAA), non prescrite sans adaptation (NPSA) et prescrite avec adaptation (NPAA)). À cet égard, deux principales contributions sont apportées par cette recherche. En premier lieu, la recherche a permis l'élaboration d'un cadre de travail dans lequel sont recensés de manière inédite des facteurs d'appropriation et des formes d'appropriation des outils de gestion. En deuxième lieu, la recherche a permis

l'identification de facteurs émergents des données qui étaient absents du cadre de travail initialement élaboré.

Il en ressort que les facteurs d'appropriation de l'outil de gestion présents dans le cadre de travail et dont nous avons validé la présence sur le terrain (trois composantes sur trois, cinq caractéristiques sur six et six fonctions sur dix) ne semblent pas influencer les formes d'appropriation. En effet, aucun lien n'a pu être établi à cet égard lors de l'analyse des résultats et aucun "pattern" de relation n'a été relevé.

Cependant, quatre facteurs non recensés dans le cadre de travail initial et émergents des données semblent influencer les formes d'appropriation de l'outil de gestion. En effet, les observations montrent que différentes formes d'appropriation se produisent concurremment à la présence d'un des quatre nouveaux facteurs identifiés au cours de la recherche ou d'une combinaison de ceux-ci: 1) l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion concerné, 2) l'obligation de répondre à une demande imposée au cadre utilisateur a) par l'organisation ou b) par une source externe à l'organisation, 3) le désir du cadre utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique et 4) l'outil constitue un canevas de base qui peut nécessiter une adaptation en fonction du contexte.

Les résultats concernant les facteurs émergents montrent également que plus d'une forme d'appropriation de l'outil de gestion peuvent coexister pour un même outil de gestion

pour les cas où il y a une combinaison de ces facteurs. Deux cas montrent qu'un des outils de gestion étudiés a été approprié selon les formes d'appropriation prescrite avec adaptation (PAA) et non prescrite avec adaptation (NPAA). Il apparaît que l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion n'exclut pas l'adaptation de cet outil de gestion. En effet, cette situation se produit lorsque le cadre utilisateur prend l'initiative d'adapter un outil de gestion et que son organisation lui octroie cette flexibilité. De nouveaux facteurs liés aux caractéristiques de la personnalité du cadre utilisateur et aux caractéristiques de l'organisation peuvent donc enrichir le cadre de travail initial pour de futures recherches.

Enfin, les étapes de conception et de mise en œuvre qui représentent deux facteurs du cadre de travail sont absents des résultats de la recherche. En effet, il n'a pas été possible de retracer de cadres intermédiaires ou supérieurs ayant participé à ces deux étapes. Cet aspect constitue une limite de cette recherche. Pour une future recherche, il est suggéré d'utiliser des critères de sélection des participants tenant compte de la présence des étapes de conception et de mise en œuvre pour pallier cette limite.

Cette recherche a donc contribué à l'élaboration d'un cadre de travail ayant permis l'étude des facteurs d'appropriation des outils de gestion et de leur influence sur les formes d'appropriation des outils de gestion. L'objectif de validation de ce cadre de travail a été réalisé en partie. Deux nouvelles caractéristiques pourraient enrichir le cadre de travail, soit celle liée à la personnalité du cadre utilisateur et celle liée à l'organisation. Quant à l'objectif de vérification de l'influence des facteurs d'appropriation des outils de gestion sur

les formes d'appropriation, aucun lien n'a pu être établi concernant les facteurs recensés dans le cadre de travail. Cependant, des facteurs émergents des données qui étaient absents du cadre de travail initialement élaboré ont été identifiés à titre de facteur d'influence.

## BIBLIOGRAPHIQUE

- Alcouffe, S., Berland, N. et Levant, Y. (2008) « Succès » et « échec » d'un outil de gestion, *Revue française de gestion*, N°188-189, p. 291-306.
- Assemblée Nationale. (2010) *Projet de loi n°100, Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette*, Éditeur officiel du Québec.
- Association Québécoise d'établissements de santé et de services sociaux. (2007) *Financement adéquat du système de santé québécois : Cette fois-ci doit être la bonne*. Montréal.
- Association Québécoise d'établissements de santé et de services sociaux. (2007) *Consultation sur les ententes de gestion et d'imputabilité*.
- Bernard, B. (2008) Itinéraire d'un indicateur forestier, *Revue française de gestion*, n°181, p.97-110.
- Bootz, J-P. (2005) La prospective, un outil de création des connaissances : perspective cognitive et observation participante, *Finance Contrôle Stratégie*, volume 8, N°3, septembre, p.5-27.
- Bootz, J-P. (2008) Les démarches prospectives : de l'aide à la décision à la conduite du changement, *Finance Contrôle Stratégie*, volume 11, N°1, mars, p.41-70.
- Brassier, P. (2008) Les commerciaux et les réseaux sociaux : vers de nouveaux outils de management des ventes, *Revue management & avenir*, N°16, p.140-154.
- Brillet, F., Hulin, A., et Martineau, R. (2010) E-RH et outils : l'appropriation en questions, *IAE de Tours*, Centre de recherches et d'études en management de Touraine (CERMAT – EA 2109).
- Caelen, J., Jambon, F. et Vidal, A. (2005) Conception participative : des "Moments " à leur instrumentation, *Revue d'Interaction Homme-Machine*, Vol.6, n°2.
- Cahour, B. (2002) Décalages socio-cognitifs en réunions de conception participative, *Le Travail Humain*, tome 65, n°4/2002, 315-337.

- Cappelletti, L. (2008) Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation, *Revue management & avenir*, N°16, p.156-173.
- Cazabat, S. (2008) Recentrer la conception sur les futurs utilisateurs, Exemple d'un projet de conception d'un outil informatique pour la construction d'ontologies, *Congrès de la Société d'Ergonomie de la Langue Française*.
- Charreire Petit, S. et Durieux, F. (2007) « Explorer et tester : les deux voies de la recherche » in Thiétart, R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.
- Cuvelier, L. et Caroly, S. (2009) Appropriation d'une stratégie opératoire : un enjeu du collectif de travail, *Activités*, Volume 6, n°2.
- David, A. (1998) Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue française de gestion*, N°120.
- Demers, C. (2003) « L'entretien », in Giordano Y. (Dir) *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, Paris, pp.173-210.
- Desrosiers, G. (1999) Le système de santé au Québec, bilan historique et perspective d'avenir. *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 53, no 1, p. 3-18.
- De Vaujany, F.X. (2005) *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS, Paris.
- De Vaujany, F.X. (2006) Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Revue management et avenir*, N°9, p. 109-126.
- Durance, P., Godet, M., Mirénowicz, P., et Pacini, V. (2007) La prospective territoriale Pour quoi faire? Comment faire?, *Cahiers du LIPSOR*, Série Recherche, N°7, Le Cercle des Entrepreneur du Futur.
- Fray, A.-M. et Soparnot, R. (2008) Le rôle des représentations dans le processus de changement : une étude de l'adoption d'outils de gestion innovants par les acteurs du secteur social, *Gestion 2000*, mai-juin 2008.
- Gilbert, P. (2006) L'instrumentation en GRH. In Allouche J. (dir), *Encyclopédie des ressources humaines* (p.673-678), 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris.
- Gilbert, P. (1998) *L'instrumentation de gestion: la technologie de gestion, science humaine?* Économica, Paris.

- Giordano, Y. (2003) Les spécificités des recherches qualitatives. In Giordano, Y. (coord), *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative* (p. 11-39), Éditions EMS, Paris.
- Giroux, N. (2003) L'étude de cas. In Giordano, Y. (coord), *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative* (p. 41-84), Éditions EMS, Paris.
- Gosselin, M. et Mevellec, P. (2002) Plaidoyer pour la prise en compte des paramètres de conception dans la recherche sur les innovations en comptabilité de gestion, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 8, Volume 2, novembre 2002, (p. 29-50).
- Gozé-Bardin, I. (2008) Le scénario prospectif, outil d'exploration de l'intention stratégique? *Revue management & avenir*, N°17, p.300-320.
- Grimand, A. (2006) L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens, In Grimand, A. (coord), *L'appropriation des outils de gestion, Vers de nouvelles perspectives théoriques?* (p. 13-27). Publications de l'Université de Saint-Étienne, Saint-Étienne.
- Groupe de travail sur le financement du système de santé. (2008) *En avoir pour notre argent, des services accessibles aux patients, un financement durable, un système productif, une responsabilité partagée.*
- Hatchuel, A. et Weil, B. (1992) *L'expert et le système*, Économica, Paris.
- Gozé-Bardin, I. (2008) Le scénario prospectif, outil d'exploration de l'intention stratégique? *Revue management & avenir*, N°17, p.300-320.
- Janicot, L. (2007) Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 13, Volume 1, Juin 2007, p.47-68.
- Labelle, G. (2013) Faire équipe... Pour une gestion méthodique du temps de proximité, *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, Cahier spécial – été 2013, p. 6-9.
- Labelle, G. (2013) Virage vers une culture d'amélioration continue, *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, Cahier spécial – été 2013, p. 18-19.
- Lescarbeau, R., St-Arnaud, Y. et Payette, M. (1990) *Profession : consultant*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal.

- Mallet, C. (2006) Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion : proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord, *Colloque « En route vers Lisbonne »*.
- Martin, C.P. et Picceu, C. (2007) Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 10, N°3, septembre 2007, p.75-110.
- Martineau, R. (2008) Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de la littérature, *CERMAT – AIE de Tours*.
- Martineau, R. (2009) *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : une approche par la théorie instrumentale*, Thèse de doctorat, Université François – Rabelais de Tours, France.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003) *Analyse des données qualitatives*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. (2010) *Rapport annuel de gestion 2009-2010 du ministère de la Santé et des Services sociaux*, La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, Québec.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. (2006) *Guide Profils de responsabilités de gestion Fonctions types du personnel d'encadrement*, Direction du personnel d'encadrement de la Direction générale du personnel réseau et ministériel.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. (2005) *Pour sortir de l'impasse : la solidarité entre nos générations, Rapport et recommandations*, Direction des politiques et des systèmes financiers, Québec.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. (2000) *Commission d'études sur les services de santé et les services sociaux, Les solutions émergentes, Rapport et recommandations*, La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec.
- Moison, J.C. (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Éditions Seli Arslan, Paris.
- Pomey, M.P. et Dubois, C.A. (2007) L'analyse comparative des systèmes de santé : réformes et enjeux in Fleury, M.J. et al (dir) *Le système sociosanitaire au Québec, Gouvernance, régulation et participation (p.133-156)*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal.
- Rispal, M.H. (2002) *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles.

- Robert, P. (2006) *Le Petit Robert de la langue française 2006*, Dictionnaires Le Robert, Paris.
- Rocher, S. (2009) Implantation et rôle d'un outil de gestion comptable, *Revue française de gestion*, 2009/1 – N°190, p.77-89.
- Santé et Services sociaux (2010) Plan de conservation de l'équipement et du mobilier, Le PCEM, enfin disponible dans tout le réseau, *L'interActifs+*, Vol.4, N°1, juillet 2010.
- Teulier, R. (2005) Assister l'activité et l'organisation à travers des systèmes à base de connaissances in Teulier, R. et Lorino, P. (dir), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Éditions La Découverte, Paris.
- Villeneuve, F. (2005) *L'influence des facteurs structurels sur le travail managérial des infirmières-chefs: six études de cas dans trois hôpitaux du Québec*, Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Québec.
- Wacheux, F. (1996) *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Économica, Paris.
- William, W. et Lewis, D. (2008) Strategic Management Tools and Public Sector Management, The challenge of context specificity, *Public Management Review*, Vol.10, N° 5.
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research, Design and Methods (Fourth Edition)*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

## ANNEXE A - GUIDE D'ENTREVUE DE PRÉSÉLECTION (CI)

Lettre d'identification du participant servant à protéger l'anonymat : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Heure début : \_\_\_\_\_

Heure de fin : \_\_\_\_\_

### **Objectif de la recherche**

Les outils de gestion constituent à la base des moyens d'agir pour les gestionnaires et visent l'atteinte de résultats. Ces outils de gestion se retrouvent sous différentes formes dans nos organisations telles une grille d'entrevue pour la sélection d'un candidat, un rapport de suivi budgétaire, un tableau de bord de gestion.

L'objectif général de la recherche consiste à connaître les facteurs d'appropriation des outils de gestion qui permettent la meilleure appropriation de ceux-ci et par conséquent, qui pourraient améliorer les chances de succès de leur conception et de leur mise en œuvre.

### **But et durée de l'entrevue**

Identifier des cas qui répondent aux différentes formes d'appropriation proposées dans la revue de littérature de la recherche dans l'optique de circonscrire un échantillon représentatif.

Compte tenu de son objectif à visée sélective en regard de quelques critères, cette première entrevue est élaborée dans un format court et devrait nécessiter une durée maximale de 30 minutes.

### **Formulaire de consentement**

Le formulaire de consentement à cette entrevue vous informe sur vos droits en tant que participant à cette recherche et confirme votre acceptation à participer à cette entrevue dans les respects des droits et modalités qui y sont énoncés. Je vous invite maintenant à lire ce formulaire et à le signer si vous êtes à l'aise avec son contenu.

**Questions posées à chacun des CI pour chacun des outils choisis par celui-ci:**

1. Qui vous demande d'utiliser cet outil? Quelle direction ou quel service?
2. Est-ce une obligation d'utiliser cet outil de gestion?
3. Quels sont les objectifs organisationnels poursuivis par l'utilisation de cet outil?
4. Est-ce que vous utilisez cet outil pour l'accomplissement d'autres objectifs que ceux qui vous sont demandés ci-dessus?
5. Est-ce que vous identifiez d'autres utilités à cet outil pour les activités ou la gestion de votre service?
6. Est-ce que vous avez déjà demandé ou effectué des modifications à l'outil afin qu'il réponde mieux à vos besoins?

**Questions posées à chacun des CI pour chacun des cas sélectionnés:**

1. Qui utilise cet outil de gestion?
2. Qui utilise les résultats de cet outil de gestion?
3. Quel est votre rôle en regard de cet outil de gestion?
4. Le rôle de votre supérieur?
5. Quelles sont les caractéristiques de cet outil de gestion qui vous aident à accomplir votre travail? Pourquoi?
6. Quelles sont les caractéristiques de cet outil de gestion qui nuisent à l'accomplissement de votre travail? Pourquoi?
7. Est-ce que vous avez participé à la conception de cet outil de gestion?
8. Si oui, comment avez-vous participé?
9. Est-ce que vous avez participé à l'implantation de cet outil de gestion?
10. Si oui, est-ce que vous pouvez me décrire comment s'est déroulée cette implantation?

**Question générale à la fin de l'entrevue:**

- Qu'est-ce qui fait que vous adoptez ou non un outil de gestion?

## ANNEXE C – GUIDE D'ENTREVUE INITIALE (CS)

Lettre d'identification du participant servant à protéger l'anonymat : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Heure début : \_\_\_\_\_

Heure de fin : \_\_\_\_\_

### **Objectif de la recherche**

Les outils de gestion constituent des moyens d'agir pour les gestionnaires en vue de permettre l'atteinte de résultats et de performance liés aux objectifs organisationnels. Ceux-ci sont donc porteurs d'enjeux pour les organisations. Les outils qui ont été sélectionnés pour cette recherche en collaboration avec les cadres intermédiaires participants sont les suivants :

- L'outil de suivi budgétaire;
- l'outil de gestion des mouvements des postes;
- l'outil d'entrevue de sélection;
- l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé.

L'objectif général de la recherche consiste à connaître les facteurs d'appropriation des outils de gestion qui permettent la meilleure appropriation de ceux-ci et par conséquent, pourraient améliorer les chances de succès de leur conception et de leur mise en œuvre.

### **But et durée de l'entrevue**

- Obtenir votre perception quant aux facteurs qui influencent l'appropriation des outils de gestion dans le cadre de votre travail.
- Cette entrevue devrait se dérouler sur une durée maximale de 1 heure.

### **Formulaire de consentement**

Le formulaire de consentement à cette entrevue vous informe sur vos droits en tant que participant à cette recherche et confirme votre acceptation à participer à cette entrevue dans les respects des droits et modalités qui y sont énoncés. Je vous invite maintenant à lire ce formulaire et à le signer si vous êtes à l'aise avec son contenu.

**Questions posées à chaque CS à 4 reprises pour chacun des quatre outils retenus:**

1. Qui utilise cet outil de gestion?
2. Qui utilise les résultats de cet outil de gestion?
3. Quel est votre rôle en regard de cet outil de gestion?
4. Le rôle des cadres intermédiaires?
5. Quelles sont les caractéristiques de cet outil de gestion qui vous aident à accomplir votre travail? Pourquoi?
6. Quelles sont les caractéristiques de cet outil de gestion qui aident les cadres intermédiaires à accomplir leur travail? Pourquoi?
7. Quelles sont les caractéristiques de cet outil de gestion qui nuisent à l'accomplissement de votre travail? Pourquoi?
8. Est-ce que des caractéristiques de cet outil de gestion nuisent à l'accomplissement du travail des cadres intermédiaires? Pourquoi?
9. Est-ce que vous avez participé à la conception de cet outil de gestion?
10. Si oui, comment avez-vous participé?
11. Est-ce que vous avez participé à l'implantation de cet outil de gestion?
12. Si oui, est-ce que vous pouvez me décrire comment s'est déroulée cette implantation?

**Question générale à la fin de l'entrevue:**

- Qu'est-ce qui fait qu'un gestionnaire adopte ou non un outil de gestion?

## ANNEXE D – DESCRIPTION DE L'OUTIL DE SUIVI BUDGÉTAIRE

L'exercice financier d'un établissement de santé et de services sociaux comporte treize périodes financières. Ces treize périodes financières comprennent onze périodes financières d'une durée de vingt-huit jours. Puis, la première et la dernière période de l'exercice financier varient en fonction du découpage du calendrier par le MSSS. Pour chaque période financière à compter de la deuxième période de l'exercice financier, les cadres visés par la production de suivi(s) budgétaire(s) doivent utiliser l'outil de suivi budgétaire pour la reddition de compte à la direction des ressources financières et matérielles (DRFM). Le nombre de suivis budgétaires varient pour chacun des cadres en fonction du nombre d'unités administratives sous sa responsabilité et des regroupements budgétaires de ces unités administratives. Les cadres peuvent avoir à compléter entre un et dix-sept suivis budgétaires par période financière, selon le cas.

À chaque période financière, les cadres visés par la production de suivi(s) budgétaire(s) doivent saisir une dizaine de données dans l'onglet "année courante". Ils doivent ensuite ajuster les projections dans l'onglet "projections annuelles". Enfin, ils doivent compléter l'onglet "explication des écarts". Concernant ce dernier onglet, ils doivent procéder à l'explication des écarts budgétaires négatifs au regard des heures réelles et des autres charges, commenter les écarts liés à la non performance s'il y a lieu et inscrire les mesures correctives envisagées pour le rétablissement d'un écart budgétaire déficitaire et/ou d'un écart de non performance. Les onglets comportant les graphiques permettent

d'observer l'évolution de certaines données qui peuvent apporter des pistes d'explications concernant les écarts défavorables. Les utilisateurs doivent aussi se servir du logiciel Espresso<sup>7</sup> afin d'identifier certaines dépenses qui peuvent justifier leurs écarts budgétaires négatifs.

Une fois par année, les utilisateurs doivent mettre à jour l'information dans l'onglet ponctuel. Ils doivent saisir une dizaine de données à cet effet. Ensuite, ils doivent copier les données de l'onglet « année courante » dans l'onglet « année précédente » afin d'obtenir des données financières comparatives. Enfin, ils doivent saisir leurs données relatives au budget du nouvel exercice dans l'onglet « année courante ».

---

<sup>7</sup> Le logiciel Espresso est utilisé dans l'organisation et sert à la compilation de toutes les transactions financières. L'utilisation de ce logiciel permet donc aux gestionnaires d'obtenir de l'information concernant la nature de certaines opérations de nature financière.

## ANNEXE E – DESCRIPTION DE L'OUTIL DE GESTION DES MOUVEMENTS DES POSTES

L'outil de gestion des mouvements des postes comporte six sections:

L'en-tête constitue une section non numérotée qui permet d'emblée d'identifier le type de mouvements de postes : abolition, création, renouvellement ou modification. Cette section prévoit ensuite une quinzaine d'espaces à compléter au regard des caractéristiques du poste à afficher (numéro du titre d'emploi, service, ancien titulaire). Ces espaces sont complétés par le gestionnaire qui doit signifier son besoin d'affichage. Cette section est aussi assortie d'un espace intitulé : « commentaires/exigences à inscrire sur l'avis d'affichage ». Ce champ permet d'ajouter des éléments particuliers concernant l'affichage.

La section 1 intitulée « Commentaires du gestionnaire du centre d'activités (section obligatoire) » est divisée en deux sous-sections. En 1.1, le gestionnaire doit indiquer les éléments précisant et justifiant sa demande (départ d'un employé, réorganisation). En 1.2, le gestionnaire doit indiquer l'impact budgétaire de son mouvement de poste s'il y a lieu. Par exemple, si une création de poste est requise, il doit indiquer le coût estimé pour ce nouveau poste. Le gestionnaire transmet ensuite le formulaire à son supérieur hiérarchique pour autorisation.

La section 2 intitulée « Commentaires du directeur hiérarchique (section obligatoire) » présente l'argumentaire du directeur. Si le directeur appuie le CI, il complète cette section. Puis, il achemine le formulaire à la direction des ressources financières et matérielles. En cas de désaccord avec la demande de son cadre intermédiaire, le formulaire de mouvement des postes ne poursuit pas son chemin pour une approbation subséquente à la DRFM.

La section 3 intitulée « Commentaires des ressources financières, matérielles et informationnelles (DRFMI) (section obligatoire) » permet à la DRFMI de confirmer ou d'infirmer les disponibilités financières du poste au budget. Puis, le directeur émet des commentaires spécifiques à la requête, s'il y a lieu. Il fait suivre le formulaire à la direction générale ou à la direction des ressources humaines, selon le cas.

La section 4 intitulée « Commentaires du directeur général ou son représentant (section obligatoire lors de création/modification de postes) » est requise en cas d'ajout d'heures. Puisque les créations ou modifications de poste avec ajout d'heures peuvent requérir des sommes supplémentaires au plan budgétaire, ces cas nécessitent une autorisation de la direction générale.

La section 5 s'intitule « Commentaires de la direction des ressources humaines (section obligatoire) » sert à signifier l'approbation finale du formulaire par la DRH. Le directeur des ressources humaines s'assure que toutes les autorisations requises apparaissent sur le formulaire. Lorsque le formulaire est complet, il procède à l'approbation finale du formulaire. Puis, il transmet le document aux personnes concernées de son service pour l'affichage du poste.

## ANNEXE F – DESCRIPTION DE L'OUTIL D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DE L'EMPLOYÉ

L'outil d'appréciation de la contribution de l'employé comporte quatre sections:

L'en-tête du formulaire qui permet l'identification de l'employé.

La section A permet le classement de la contribution de l'employé au regard des dix-neuf critères énoncés selon quatre niveaux soit : ne répond pas aux attentes, répond partiellement aux attentes, répond aux attentes et dépasse les attentes. Enfin, une case est prévue à chacun des critères pour inscrire un commentaire. Ces critères sont regroupés selon trois sous-sections : 1) les relations avec la clientèle (6 critères), 2) les relations avec les collègues (8 critères) et 3) les relations avec le supérieur immédiat (5 critères).

La section B concerne les connaissances techniques. Cette section présente un tableau subdivisé en deux sous-sections à compléter, soit les tâches accomplies adéquatement ou de façon supérieure aux attentes et les tâches à améliorer.

La section C offre la possibilité d'inscrire les attentes pour la prochaine année, les commentaires de l'employé et les commentaires du supérieur immédiat.