

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ETHOS DU TRAVAIL CONTEMPORAIN  
ET SOUFFRANCE PSYCHOLOGIQUE : LE CAS DES  
CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE MONTRÉALAISE

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN SOCIOLOGIE

PAR  
SONIA MERCIER

JUILLET 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont naturellement à toi Marcelo. Lorsque j'ai entamé mes études en sociologie, je ne sais même pas si je croyais réellement à la possibilité de me rendre jusqu'à la thèse. Quand tu as accepté de devenir mon directeur, j'ai commencé à y croire. Je savais que j'étais entre de bonnes mains : tes connaissances, tes angles d'analyse, ton sens de la nuance, ta manière d'être. J'étais certes un peu intimidée, je le suis encore un peu, mais j'étais aussi à l'aise avec toi. Derrière ton érudition, émane une belle simplicité que j'apprécie beaucoup. Dans ton rôle de direction de thèse, tu as d'abord réussi à bien m'accompagner afin que je puisse à canaliser mes intérêts et mes passions pour les mettre au service d'un projet de recherche rigoureusement structuré. Ensuite, tu as su bien me guider à travers toutes les étapes de la réalisation de cette thèse. Enfin, tu as fait preuve d'une compréhension exemplaire quant à mon rythme d'avancement. Pour ça, je te serai éternellement reconnaissante. Et tu as eu raison d'être patient. J'y suis arrivée. Nous y sommes arrivés ! Marcelo, je me sens privilégiée d'avoir pu réaliser cette thèse sous ta direction. Merci infiniment.

Je souhaite également remercier les membres de mon comité d'évaluation. Je reconnais et j'apprécie grandement le temps que vous avez consacré à l'exercice. Grâce à vos précieux commentaires et à vos judicieuses suggestions, j'ai pu bonifier ma thèse, et surtout, pousser encore plus loin ma réflexion sur le sujet du rapport au travail.

Un merci spécial à Carolyn Grimard. Dans une de mes nombreuses périodes de doute sur le caractère bon ou mauvais de l'humain, alors qu'on se connaissait à peine, tu m'as proposé de faire une lecture critique constructive de mon projet de thèse. J'ai été renversée par ta générosité. J'ai vraiment été touchée ; une bonté si spontanée, c'est rarissime.

Mes remerciements les plus personnels vont à mon amoureux. Luc, si j'ai réussi à y arriver, c'est en grande partie grâce à toi. Grâce à ton soutien, autant pratique que moral. Merci pour tous les repas préparés et les cafés apportés pendant que je « travaillais sur ma thèse ». Merci pour la lecture de mes innombrables versions de chapitre. C'est aussi grâce à ta compréhension et ta patience. Je sais que peu auraient accepté les sacrifices que la situation exigeait. Je suis consciente de ma chance. Merci infiniment.

Je tiens à remercier mon employeur, la Ville de Montréal, de m'avoir autorisée à prendre deux congés à traitement différé. Cela m'a permis de me consacrer entièrement pendant une certaine période à mon projet d'étude. Sans ces congés, il aurait été impossible de réaliser cette thèse.

Un gros merci aussi aux baristas du Paquebot ! Ce café de quartier a été mon port d'attache pendant une bonne partie de la tumultueuse période d'analyse et de rédaction. Merci à Catherine, Emrys, Gabriel, Simon, Jocelyn et mon *prof* Vlad ! Vous êtes des personnes qui avez ensoleillé mes journées et qui, sans le savoir, avez mis un baume sur mon cœur lors de moments plus difficiles.

Enfin, je souhaite dédier mes derniers remerciements aux participantes et participants de ma recherche. Je me sens réellement choyée que vous ayez accepté de me faire confiance et de me parler avec autant de franchise de ce que vous viviez, de ce que vous aviez vécu, de ce que vous ressentiez. À chacune de mes rencontres avec vous,

j'étais pleinement consciente de la chance que j'avais. J'ai grandement apprécié tous les échanges que j'ai eus avec vous ainsi que l'ouverture et la transparence dont vous avez fait preuve. Vos propos ont permis de bien faire ressortir toute la complexité et toutes les nuances de l'expérience subjective du travail. Sans vous, cette thèse n'existerait pas.

## DÉDICACE

Pour mes parents  
Merci pour l'adversité  
Pour les valeurs, si précieuses, que vous m'avez transmises  
Maman surtout  
Cette thèse est grâce à vous.

Pour mes enfants, Léanne et Louis-Félix  
En cette ère d'individualisme exacerbé, et dévastateur  
J'espère avoir réussi à vous transmettre des valeurs empreintes d'humanisme  
Cette thèse est pour vous.

Et pour moi aussi.

## AVANT-PROPOS

Psychologue de formation, mais surtout de cœur, la nature humaine me fascine depuis toujours. Ce qui m'interpelle plus précisément aujourd'hui, c'est l'analyse des contextes sociaux et l'influence de ceux-ci sur le mode de fonctionnement des personnes qui y évoluent. Depuis mon entrée officielle sur le marché du travail, il y a 15 ans déjà, je suis subjuguée par mes observations au quotidien. Le monde du travail actuel semble constitué de personnes surchargées, submergées, qui déploient des efforts incommensurables pour y arriver, qui en apparence assurent, mais qui dans le fond sont souvent fatiguées, dépassées ou blasées. Derrière une assurance de façade et des airs bienheureux, une détresse psychologique, souvent significative, se camoufle et sévit. Que celle-ci s'exprime par des diagnostics officiels de dépression, de troubles anxieux, de troubles de l'adaptation, par des symptômes d'épuisement professionnel, des dépendances protéiformes, ou encore, par le passage à l'acte, un dénominateur commun émerge : une véritable souffrance psychologique.

Derrière les apparences d'une société riche, prospère et au-dessus de ses affaires se dissimulent des individus épuisés, déprimés, anxieux, désabusés, et parfois au bord du gouffre. À première vue, un paradoxe. Un paradoxe que j'ai eu envie de mieux cerner et qui m'a inspiré ce projet de thèse.

...

Armée d'un puissant désir d'approfondir la réflexion d'une manière structurée et encadrée, j'ai considéré l'idée d'entreprendre des études en sociologie. Mes études antérieures étant en psychologie, j'envisageais alors le programme de maîtrise en

sociologie, précédé bien sûr d'une propédeutique pour me familiariser avec les notions de base de la discipline. Ambitieux certes considérant ma situation personnelle de maman et de travailleuse à temps plein, ce projet d'études me semblait tout de même réaliste et accessible. J'ai alors rencontré le directeur du département de sociologie de l'époque afin de mieux comprendre l'ampleur du projet et évaluer la faisabilité de la chose. Bien qu'il m'apparaissait plutôt incongru d'entreprendre un doctorat en sociologie sans avoir ni baccalauréat ou maîtrise dans cette discipline, le directeur a réussi à me convaincre que cette avenue convenait davantage à mon profil et à mon besoin. C'est ainsi qu'au début de la trentaine, j'ai entamé une propédeutique en sociologie afin d'accéder au doctorat. Envahie de doutes, mais surtout emballée par mon nouveau projet, j'ai plongé dans l'aventure en savourant pleinement les contenus abordés dans mes cours, les discussions et débats, impressionnée autant par l'érudition de mes professeures et professeurs que par la vitalité de mes collègues étudiantes et étudiants. Je profitais de chaque instant, sans trop penser à la suite. Je vivais pleinement « le moment présent » comme on dit. Dans ce projet, l'expression « le chemin est plus important que la destination » prenait tout son sens pour moi et exprime bien l'état d'esprit qui m'a animée pour une bonne partie du processus.

Tout au long de mes études, deux sentiments contradictoires ont cohabité. D'une part, un fort sentiment d'imposture. D'autre part, la sensation d'être plus que jamais à ma place. Au terme de cette aventure, ces deux sentiments demeurent ; celui d'imposture domine toutefois.

Tel que je l'ai évoqué précédemment, j'ai poursuivi mes études et mon projet doctoral tout en occupant un emploi à temps complet en parallèle. Ce contexte a fait en sorte que mon parcours en sociologie et la réalisation de cette thèse se sont échelonnés sur de nombreuses années – j'ai perdu le compte. Avoir un temps restreint à consacrer à son projet d'étude n'est certes pas une condition idéale de succès.



Toutefois, évoluer dans le monde du travail, à la fois dans un rôle professionnel en ressources humaines et comme employée, s'est sans nul doute avéré d'une utilité pragmatique incontestable pour alimenter ma réflexion au quotidien, stimuler mon esprit critique et enrichir mes perspectives d'analyse dans le cadre de mon projet de recherche.

J'ai jugé utile d'insérer ces précisions dans l'avant-propos essentiellement dans le but de situer le contexte de cette thèse. Résolument orientée vers le terrain, l'empirique l'emporte sur le théorique dans ma recherche. J'espère humblement que cette thèse contribuera à nourrir la réflexion sur le vaste sujet que constitue le travail et surtout, sur le rapport particulier que nous entretenons avec celui-ci. Enfin, peu importe la destination à laquelle j'arriverai, et même si le chemin aura été plutôt cahoteux, l'expérience aura été parsemée d'émotions brutes et se révélera sans nul doute riche de sens. En marge de mes responsabilités familiales et de mes obligations professionnelles, ce projet personnel aura été mon refuge, mon espace rien qu'à moi.

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS .....	vi
LISTE DES FIGURES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xiv
RÉSUMÉ .....	xv
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
L'ETHOS DU TRAVAIL : HISTOIRE, CONCEPTS, MODÈLES .....	11
1.1 Le travail dans l'histoire : des marges au centre de l'existence sociale.....	12
1.2 Le travail dans la modernité : activité centrale et significations multiples .....	19
1.3 Le travail : entre activité anthropologique et contingence historique .....	25
1.4 L'ethos du travail contemporain : une voie d'analyse à privilégier.....	31
1.4.1 Ethos du travail au Québec .....	37
1.4.2 Ethos du travail type.....	47
1.4.3 Ethos du travail idéal-typique .....	49
1.4.4 Ethos du travail des cadres.....	54
CHAPITRE II	
L'EXPÉRIENCE CONTEMPORAINE DU TRAVAIL : AFFECTIVITÉ, IDENTITÉ, SOUFFRANCE .....	60
2.1 Individualité contemporaine et nervosité sociale contemporaine .....	62
2.1.1 Injonctions sociales liées à l'expérience contemporaine du travail .....	67
2.2 Souffrance sociale et détresse psychologique : l'emprise de la société sur l'individu .....	74
2.2.1 La souffrance spécifique des travailleuses et travailleurs .....	77
2.2.2 Les mots pour le dire : entre psychiatrique et expérience subjective .....	79

CHAPITRE III	
PROBLÉMATIQUE, OBJECTIFS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	92
3.1 Ethos du travail contemporain et souffrance psychologique : quels liens sociologiques ?.....	93
3.1.1 Intensification de l'investissement de la subjectivité au travail.....	98
3.1.2 Une dynamique potentiellement délétère.....	102
3.2 Objectif principal et objectifs secondaires .....	109
3.3 Méthodologie et étapes de notre démarche.....	111
3.3.1 Population visée et échantillon.....	112
3.3.2 Entretien semi-directif de type qualitatif.....	120
3.3.3 Méthodes d'analyse.....	125
CHAPITRE IV	
L'ETHOS DU TRAVAIL CHEZ LES CADRES : CENTRALITÉ, FINALITÉS ET ADHÉSION AUX NORMES MANAGÉRIALES .....	134
4.1 Centralité du travail : trait distinctif de la vie sociale contemporaine ?.....	135
4.1.1 Centralité <i>absolue</i> du travail dans la vie des cadres.....	136
4.1.2 Centralité <i>relative</i> du travail dans la vie des cadres.....	140
4.1.3 Le travail : dimension centrale de la vie sociale contemporaine .....	145
4.2 Finalités expérientielles et utilitaires du travail : un nouveau compromis ? .....	147
4.2.1 Finalités expérientielles : les quatre sous-types .....	151
4.2.2 Finalités utilitaires.....	161
4.2.3 Finalités mixtes .....	165
4.2.4 Finalités du travail : cumul et compromis.....	169
4.3 Normes managériales : nouvel équilibre ou déséquilibre ?.....	171
4.3.1 Valorisation du travail et engagement moral envers l'employeur .....	172
4.3.2 Investissement de ressources personnelles aux fins du travail : l'emprise subjective du travail sur l'individu .....	183

4.3.3	Déclinaisons sociétales des normes managériales : adhésion, intégration et distance .....	189
4.4	Les cadres : incarnation idéal-typique de l'ethos du travail contemporain .....	191
CHAPITRE V		
LES EXPÉRIENCES SUBJECTIVES DU TRAVAIL DES CADRES : SATISFACTIONS ET INSATISFACTIONS .....		
5.1	Expériences subjectives satisfaisantes du travail des cadres.....	199
5.1.1	Expériences subjectives satisfaisantes liées à des finalités expérientielles .....	200
5.1.2	Expériences subjectives satisfaisantes liées à des finalités utilitaires .....	206
5.1.3	Le travail : source significative d'expériences subjectives satisfaisantes chez les cadres.....	207
5.2	Expériences subjectives insatisfaisantes du travail des cadres .....	209
5.2.1	Expériences subjectives insatisfaisantes liées à des finalités expérientielles .....	210
5.2.2	Autres expériences subjectives insatisfaisantes : incohérence et cumul des rôles .....	218
5.2.3	Le travail : source significative d'expériences subjectives insatisfaisantes chez les cadres.....	231
5.3	L'expérience subjective du travail des cadres : le meilleur et le pire .....	236
CHAPITRE VI		
ANALYSES TRANSVERSALES ET DISCUSSION .....		
6.1	Ethos du travail contemporain, normes managériales et expériences subjectives satisfaisantes : des astres bien alignés .....	245
6.2	Une forte emprise du travail chez les cadres.....	255
6.2.1	L'emprise du travail accentuée chez les cadres .....	262
6.3	La parentalité change le rapport au travail.....	264
6.3.1	L'enjeu de l'articulation famille/travail .....	267
6.3.2	La quête d'équilibre : une tendance contemporaine .....	268
6.4	Les responsabilités familiales : un handicap.....	270

6.4.1 Le cumul des rôles : une réalité contemporaine.....	272
6.4.2 Le cumul des rôles : surtout une affaire de femmes.....	275
6.4.3 Des facteurs de protection.....	278
CONCLUSION.....	285
ANNEXE A	
CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE .....	303
ANNEXE B	
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT .....	304
ANNEXE C	
CANEVAS D'ENTRETIEN.....	308
RÉFÉRENCES.....	311

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Encadré 2.1 Épisode dépressif majeur .....	81
Encadré 2.2 Trouble d'anxiété généralisée .....	84
Encadré 2.3 Troubles de l'adaptation.....	87
Schéma 3.1 Dynamique « mobilisation subjective - détresse psychologique » .....	106

## LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Pages
1.1 Correspondance entre les composantes du modèle productif et les déclinaisons des normes managériales.....	39
1.2 Typologie des ethos du travail .....	45
3.1 Correspondance entre les injonctions liées à la responsabilisation et les composantes du modèle productif .....	95
3.2 Correspondance entre les éléments de la socialité contemporaine et ceux de l'expérience contemporaine du travail.....	96
3.3 Distribution des cadres selon le sexe .....	117
3.4 Distribution des cadres selon l'âge .....	118
3.5 Distribution des cadres selon la situation conjugale .....	118
3.6 Distribution des cadres selon la situation parentale .....	119
3.7 Thèmes pour chaque axe thématique et options de catégorisation .....	127
4.1 Centralité <i>absolue</i> du travail .....	137
4.2 Centralité <i>relative</i> du travail.....	141
4.3 Types de finalités du travail recherchées .....	150
4.4 Adhésion aux normes managériales relatives à la valorisation du travail et à l'engagement moral envers l'employeur.....	172
4.5 Adhésion aux normes managériales relatives à l'investissement de ressources personnelles aux fins du travail .....	183
5.1 Importance des expériences subjectives satisfaisantes .....	199
5.2 Importance des expériences subjectives insatisfaisantes .....	210

## RÉSUMÉ

Cette thèse a comme visée première de contribuer à mieux comprendre le rapport particulier que nous entretenons avec le travail de nos jours. Et, comme visée ultime, d'alimenter et de stimuler une réflexion de fond à propos des liens potentiels entre l'expérience contemporaine du travail et la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs. Le travail prend de plus en plus de place dans nos sociétés et dans nos vies, un modèle productif dominant s'est graduellement installé et un nouveau type de rapport au travail prend forme. En d'autres termes, un ethos du travail type, propre à notre époque, émerge : une majorité de personnes conçoivent le travail et le vivent d'une manière relativement inédite. Parallèlement, les problèmes de santé psychologique des travailleuses et travailleurs se sont multipliés et leur prévalence a pris une ampleur significative. La concomitance de l'émergence d'un ethos du travail nouveau et de la montée des problèmes de santé psychologique nous amène à poser la question suivante : comment l'expérience contemporaine du travail contribue-t-elle aux formes, à l'intensité ou à l'augmentation de la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs ? Pour discuter le vaste sujet de l'expérience contemporaine du travail et appréhender la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs, cette thèse privilégie un décloisonnement des disciplines, notamment la psychologie et la sociologie. Nous souhaitons ainsi repenser l'analyse de la souffrance psychologique, malaise emblématique de notre époque, à l'aide d'une grille d'analyse transversale pour ainsi sortir des limites difficilement franchissables des explications psychologisantes et évoluer vers une compréhension plus globale de la situation. Cette étude se propose d'illustrer l'ethos du travail contemporain par l'analyse d'un cas de figure afin de comprendre de quelle manière cet ethos se répercute à la fois sur les expériences subjectives satisfaisantes et les expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par les personnes. Incarnant l'idéal-type de l'ethos du travail contemporain, la catégorie professionnelle des cadres s'est révélée un cas de figure idéal pour la réalisation de cette recherche. Après une présentation générale de la littérature pertinente relative aux fondements théoriques et la mise en perspective de notre problématique, nous expliciterons comment nous avons procédé à l'analyse de 17 entretiens semi-directifs de type qualitatif avec des cadres de la fonction publique montréalaise. Une analyse de contenu à partir de ces entretiens nous a permis de dégager dans un premier temps une description étoffée de l'ethos du travail de ces cadres. Nous avons constaté chez elles et eux une centralité du travail remarquable, la cohabitation de finalités utilitaires et expressives de même qu'une adhésion marquée aux normes managériales. Les cadres se révèlent ainsi pleinement emblématiques de l'ethos du



travail contemporain type. L'analyse des propos mentionnés par les cadres nous a permis de relever dans un deuxième temps les principales expériences subjectives satisfaisantes et expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail et de décrire les formes sous lesquelles ces expériences se matérialisaient. Le caractère ambivalent des effets de l'expérience du travail sur la santé psychologique est clairement ressorti : l'expérience subjective du travail peut faire du bien, mais elle peut aussi faire mal. Dans un troisième temps, une analyse transversale du corpus des entretiens a permis de dégager quatre avenues d'analyse spécifiques qui ont alimenté notre discussion. Premièrement, un surprenant alignement entre l'ethos du travail contemporain, les normes managériales et les expériences subjectives satisfaisantes liées au travail a été observé. Deuxièmement, il est clairement apparu que les cadres doivent composer avec une forte emprise du travail, autant de manière objective que subjective. Troisièmement, nous avons remarqué que la parentalité change significativement la donne dans le rapport au travail. Quatrièmement, force est de constater que la parentalité, ou plus spécifiquement le cumul des rôles – l'affaires des femmes surtout –, constitue un handicap pour répondre aux exigences associées à la fonction de cadre ; exigences fortement ancrées dans le modèle productif dominant. En conclusion, puisque le cumul des rôles est surtout une affaire de femmes, que de cumuler un deuxième rôle lorsqu'on occupe une fonction de cadre se révèle un handicap et que les cadres incarnent l'ethos du travail contemporain type, qui à son tour est directement arrimé aux normes managériales et donc à ce qui est attendu par les employeurs, on ne peut que se demander finalement si hommes et femmes sont égaux devant le modèle productif dominant. Une réflexion de fond s'impose.

Mots-clés : travail, ethos du travail, souffrance psychologique, détresse psychologique, travailleurs, cadres.

## ABSTRACT

The primary aim of this thesis is to contribute to a better understanding of the special relationship we have with work today. And, as an ultimate goal, to nourish and stimulate in-depth reflection on the potential links between contemporary work experience and the psychological suffering of workers. Work is taking more and more space in our societies and in our lives, a dominant productive model has gradually taken hold and a new type of relationship to work is taking shape. In other words, a typical work ethos, peculiar to our times, is emerging : a majority of people conceive of work and experience it in a relatively new way. At the same time, workers' psychological health problems have multiplied and their prevalence has increased significantly. The coincidence of the emergence of a new work ethos and the rise in psychological health problems raises the question : how does contemporary work experience contribute to the forms, intensity or increase in psychological suffering of workers ? In order to discuss the vast subject of contemporary work experience and to understand the psychological suffering of workers, this thesis relies on the opening up of disciplines, particularly psychology and sociology. In this way, we wish to rethink the analysis of psychological suffering, an emblematic malaise of our time, with the help of a transversal analysis grid, in order to move beyond the limits of psychological explanations that are difficult to cross, or even confining, and move towards a broader understanding of the situation. This study proposes to illustrate the ethos of contemporary work by analyzing the case of City of Montréal executives in order to understand how it affects both their satisfying and unsatisfying subjective work-related experiences. Embodying the ideal type of contemporary work ethos, the professional category of executives proves to be an ideal case study to illustrate our problem. After a general presentation of our problem and the available literature, we proceeded to analyze 17 in-depth interviews with executives in the Montréal public service. A content analysis based on these interviews allowed us to first provide a detailed description of the work ethos of these executives. We noted a remarkable centrality of their work, the cohabitation of utilitarian and expressive purposes, and a marked adherence to managerial norms. The executives thus prove to be fully emblematic of the typical contemporary work ethos. The analysis of the statements made by the managers enabled us to identify the main subjective experiences of work, both satisfactory and unsatisfactory, and to describe the forms in which these experiences materialized. The ambivalent nature of the effects of work experience on psychological health clearly emerged. Subjective work experience can do good, but it can also hurt. Thirdly, a cross-sectional analysis of the corpus of interviews made it possible to identify four specific avenues of analysis that informed our discussion.

First, a surprising alignment between the contemporary work ethos, managerial norms and subjectively satisfying work-related experiences was observed. Second, managers have to cope with the strong grip of work on their life. Third, parenthood makes a significant difference in the relationship to work. Finally, it is clear that parenthood, or more specifically role overlap, is a handicap in meeting the demands associated with being a manager. Since it is mostly women who have to deal with two main roles, since the accumulation of roles is primarily a woman's affair, since the accumulation of a second role when one holds an executive position is a handicap, and since executives embody the typical contemporary work ethos, which in turn is directly tied to managerial norms and therefore to what is expected by employers, one can only wonder whether men and women are equal in the face of the dominant production model. A fundamental reflection is needed.

Keywords : work, work ethos, psychological distress, psychological suffering, workers, manager.

*Miroir aux alouettes*

Composé de morceaux de bois garnis de miroirs, ce piège, lorsqu'il était agité, provoquait des reflets brillants qui attiraient les oiseaux que les chasseurs n'avaient plus alors qu'à capturer au filet ou à abattre au fusil.

## INTRODUCTION

Mais, à force de vouloir montrer le caractère irremplaçable du travail, la multiplicité des fonctions qu'il assure, l'importance que les individus y attachent et les satisfactions qu'ils en retirent, n'a-t-on pas oublié de faire la critique du travail actuel, tel qu'il est vécu aujourd'hui par les individus, de son absence de sens pour beaucoup, de son organisation, des conséquences de son caractère toujours plus subordonné?

DOMINIQUE MÉDA (2010), p. 135.

Alors que nos conditions de vie matérielles ne cessent de s'améliorer, les problèmes de santé psychologique prennent de plus en plus d'ampleur dans la population en général, et chez les travailleuses et travailleurs en particulier. De manière manifeste, diverses formes de psychopathologies ont surgi ou se sont amplifiées au cours des quarante dernières années dans nos sociétés ; les névroses d'hier laissant place à d'autres formes de malaises aujourd'hui. Comme le dit Ehrenberg, « un ensemble protéiforme de souffrance s'est progressivement mis à sourdre de partout » (2005, p. 18). Certains ont parlé du nouveau malaise dans la civilisation (Otero, 2005), d'une pandémie qui frappe le monde occidental (Vézina, 2008) ou encore du mal du siècle (Nault et Moreau, 2014). Pour preuve, le nombre croissant de pathologies mentales répertoriées au fil des éditions dans la bible des psychiatres, le *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM) : de moins d'une centaine lors de la première en 1952 à près de 400 dans la plus récente, la cinquième, publiée en 2013. Relevons d'ailleurs que cette dernière édition a suscité moult controverses et

polémiques autour du thème de la pathologisation de la normalité, en raison notamment de l'augmentation significative du nombre de pathologies en quelques décennies seulement.

Au-delà du nombre de troubles mentaux qui a augmenté, c'est leur prévalence qui a pris une ampleur surprenante et inquiétante. En effet, de plus en plus de personnes « souffrent » aujourd'hui d'un trouble mental. Un nombre encore plus grand présente des symptômes de détresse psychologique sans nécessairement s'être vu attribuer un diagnostic officiel. Une chose est certaine, la souffrance psychologique dans la société québécoise contemporaine semble largement répandue. De façon plus spécifique, cette situation est également, si ce n'est surtout, présente dans le monde du travail. Là aussi, alors que les conditions matérielles semblent s'être concrètement améliorées, les problèmes de santé psychologique des travailleuses et travailleurs se sont multipliés et leur prévalence a bondi de façon spectaculaire. Comment expliquer ce paradoxe ?

Par ailleurs, des mutations importantes sont à l'œuvre dans le monde du travail depuis les dernières décennies. Le travail prend de plus en plus de place dans nos vies, un modèle productif dominant s'est graduellement installé et un nouveau type de rapport au travail prend forme. En d'autres termes, un ethos du travail type, propre à notre époque, émerge : une majorité de personnes conçoivent le travail et le vivent d'une manière relativement inédite. L'ethos du travail contemporain type serait caractérisé par une centralité du travail manifeste, la recherche de finalités axées sur la nature de l'expérience vécue et l'adhésion aux normes managériales (Mercure et Vultur, 2010). Cet idéal-type, souvent considéré comme caractéristique de la catégorie des cadres (Mercure, 2013), ne se limiterait plus aujourd'hui à cette catégorie de travailleuses et travailleurs et concernerait désormais un nombre de plus en plus élevé de contemporaines et contemporains. En effet, alors qu'il y a peu, ce profil était associé à quelques catégories d'emplois spécifiques, il se serait démocratisé pour devenir le

modèle courant. Bien évidemment, les cadres se distinguent tout de même encore à certains égards, mais pas autant qu'avant et peut-être plus d'une manière quantitative que qualitative.

La concomitance de l'émergence d'un ethos du travail nouveau, caractéristique de notre époque, et la montée des problèmes de santé psychologique nous amène inéluctablement à soulever la question suivante : est-ce que l'expérience du travail, tel qu'elle se vit maintenant, joue un rôle dans la prolifération de ce type de problèmes ?

Jusqu'à maintenant, il semble que ce sont surtout les hypothèses psychologisantes qui aient été mobilisées pour expliquer les problèmes de santé psychologique et s'avérer, somme toute, plutôt limitées.

Rien dans les argumentations de la psychiatrie actuelle ne permet de comprendre pourquoi tant de personnes se sont mises à produire des signes et des symptômes dans la figure syndromique de la dépression. La dépression telle qu'elle se manifeste empiriquement à l'échelle du social, ainsi que la manière institutionnalisée de la prendre en charge, la combattre ou la gérer est à la fois un phénomène indissociablement social et psychologique. (Otero, 2017, p. 230)

Nous sommes d'avis qu'une lecture s'inscrivant davantage dans une perspective sociologique pourrait offrir un angle différent, complémentaire, et profiter à une analyse multidisciplinaire, plus englobante, plus riche et potentiellement plus juste. Bien qu'il soit indéniable que les phénomènes qui nous entourent, qui nous touchent, et que nous tentons de comprendre et d'expliquer débordent inévitablement le cadrage strictement « psychologique » (Martuccelli, 2005), force est de constater que le langage à connotation psychologique prend de plus en plus de place et d'importance dans nos schèmes d'analyse et d'interprétation du social. En parlant de l'individu psychologique, Martuccelli (2005) évoquait

[l']expansion tous azimuts d'une série de représentations ou de pratiques sociales exigeant le recours au discours psychologique comme grille de lecture des phénomènes contemporains, qu'il s'agisse du rôle de la vulgate psy dans notre saisissement ordinaire de la vie sociale, de l'émergence de nouveaux troubles psychologiques ou de la prolifération de nouvelles thérapies de l'âme et de leur rôle croissant dans le contrôle social. (Martuccelli, 2005, p. 43)

Cette psychologisation du social se matérialise à la fois via les discours qui prévalent pour décrire la réalité de même qu'à travers les différentes pratiques qui ont cours. Elle réfère à une manière de codifier le social : c'est dire que pour saisir autant l'individu que le social, c'est un langage de plus en plus psychologique qui est mobilisé. Nous assistons ainsi à

une « psychologisation » croissante de différents phénomènes et épisodes de la vie des sujets (enfance, adolescence, amitié, sexualité, divorce, travail, politique, chômage, loisirs, vieillesse, maladie, mort, bonheur, etc.) par le biais de leur association directe au domaine de la santé mentale, de la souffrance psychique et du psychologique. (Otero, 2005, p. 6)

En effet, on remarque de façon manifeste, et presque envahissante, la substitution à un langage politique ou social d'un langage psychologique pour énoncer, appréhender, analyser et résoudre des problématiques relevant essentiellement du social (Stevens, 2008). En accordant une primauté aux explications psychologiques, la sociologie, comme d'autres sciences sociales et humaines, finissent par être à la remorque de la psychologie, en situant constamment leur discours par rapport à celui tenu par les psychologues. En ce sens, la psychologisation du social se révèle une approche nécessairement réductrice qui produit des effets d'invisibilisation des déterminants sociaux (Stevens, 2008). De plus, le fait de sous-évaluer les déterminants sociaux qui influent sur les comportements contribue à renforcer ces derniers. Premièrement, parce que les modes psychologiques d'interprétation et d'intervention conduisent chacun à s'attribuer l'origine de ses difficultés. Deuxièmement, parce qu'impensées,



les logiques sociales ne font pas l'objet d'une réflexion, d'un dispositif ou d'une politique visant à les compenser. On voit alors dans ces phénomènes une accentuation des processus de responsabilisation individuelle et de dépolitisation des rapports sociaux, susceptibles de fragiliser davantage les individus. (Stevens, 2008, p. 7)

Enfin, Blondeau et Rouchy (2004) soulèvent des questions pertinentes et sont plus acerbes dans leur analyse critique :

Notre société est envahie de toutes parts par des interprétations psychologisantes de la réalité sociale. Est-ce une nouvelle idéologie, un phénomène passager ou un état récurrent apparaissant à certains moments de notre histoire, et sous quelles conditions ? [...] Il ne s'agit pas seulement d'un appauvrissement de la représentation de la réalité sociale, institutionnelle, organisationnelle et individuelle, mais d'une perversion des rapports de causalité. Est ainsi attribuée à des individus l'origine des événements qu'ils subissent, inversant l'ordre des causes et des effets. La personne mise au chômage devra en chercher la cause dans ses propres difficultés, dans son histoire, dans ses failles et incomplétudes. Ce qui est vrai pour certains devient une explication généralisée à tous, dans la dénégation de facteurs structurels, économiques, financiers, géopolitiques, et pouvant même se transformer à la suite en jugements dépréciatifs et persécutoires sur la personne. (Blondeau et Rouchy, 2004, p. 7)

Concernant plus spécifiquement les problèmes de santé mentale, la psychologisation fait en sorte qu'on porte peu attention aux conditions sociales de production de ceux-ci. Les facteurs sociaux sont peu considérés, et ce autant dans la compréhension de ces problèmes que dans la manière de les traiter.

Nous observons également la montée des discours psychologisants dans l'univers du travail. Ici encore, la psychologisation du social entraîne une surestimation de l'importance des facteurs personnels et une sous-estimation de celle des facteurs organisationnels : les réussites, comme les problèmes, sont attribués au caractère, aux qualités ou aux défauts des personnes impliquées (Loriol, 2005). À cet égard, dans

son analyse de la littérature pédagogique managériale, Bourdages-Sylvain (2017) relève que

les problématiques liées au stress, au présentisme ou à l'épuisement professionnel (généralement abordées dans une section consacrée aux employés « problématiques » aux côtés des thématiques liées à la violence, au harcèlement ou encore à la toxicomanie) sont souvent présentées comme des problèmes individuels résultant d'une fragilité personnelle, sans que l'on s'interroge sur l'apport de l'organisation du travail, contribuant ainsi à la psychologisation des RPS [risques psychosociaux]. (Bourdages-Sylvain, 2017, p. 141)

Comme l'évoquent Lallement et ses collaborateurs (2011), les grilles d'analyse à tonalité psychologisante ont pour effet d'occulter les lectures sociologiques des maux du travail.

Précisons que notre objectif avec cette discussion sur la psychologisation du social n'est pas d'alimenter une querelle stérile entre la sociologie et la psychologie, mais plutôt de favoriser une mise en abyme constructive des éclairages que peuvent apporter chacune de ces deux disciplines pour une compréhension plus juste et nuancée des problèmes sociaux, qui par leur quintessence, sont inéluctablement à la fois psychologique et social. En ce sens,

[a]ucune de ces deux disciplines ne peut se prévaloir de posséder l'ensemble des clés explicatives pour comprendre la complexité des rapports entre l'homme et la société. Chacune d'elle a eu besoin de se constituer en se démarquant de l'autre parce qu'elle a buté sur l'irréductibilité du social pour l'une et du psychisme pour l'autre. Mais cette exclusivité ne peut pas pour autant conduire à une exclusion ou à une indifférence du fait de l'intrication constante des phénomènes psychiques et sociaux. Leur cohabitation est donc nécessaire, même si cela engendre inéluctablement une plus grande complexité. Il convient donc de mieux comprendre en quoi psychique et social sont à la fois irréductibles et indissociables. (de Gaulejac, 2009, p. 27)

À la suite de ces considérations, il s'avère avisé de repenser l'analyse de la souffrance psychologique, malaise emblématique de notre époque, à l'aide d'une grille de lecture transversale, cette approche permettrait ainsi de sortir des limites difficilement franchissables, voire enfermantes des explications psychologisantes, pour évoluer vers une compréhension globale de la situation. Quand la souffrance psychologique devient un phénomène généralisé, presque banal ou banalisé, il nous semble évident que cela dépasse le registre strictement individuel ou psychologique. Si on souffre collectivement, c'est incontestablement que le problème tire sa source, en grande partie du moins, dans les antres du social. Comme l'ont habilement formulé Doucet et Moreau (2014) dans leur collectif traitant du sujet, « [l]a question n'est plus de se convaincre des liens entre santé mentale et société ; elle concerne plutôt la nature de ceux-ci » (p. 1).

Comment l'expérience contemporaine du travail participe à la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs ? Nous souhaitons aborder cette problématique en situant l'analyse dans le contexte du modèle productif dominant et du nouveau type de rapport au travail à l'œuvre aujourd'hui. Cette thèse privilégie ainsi un décloisonnement des disciplines, notamment la psychologie et la sociologie, pour discuter un sujet vaste et complexe, l'expérience contemporaine du travail et ainsi mieux appréhender la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs. Cette recherche vise à mettre en avant-plan la trame de fond qui se joue dans le monde du travail, invisible au premier regard, qui rend possible et qui peut même favoriser l'émergence de problèmes profonds et sérieux, aux conséquences parfois dramatiques pour les personnes qui les vivent. Et bien souvent également pour celles qui les entourent.

Cette thèse se structure en six chapitres. Les deux premiers chapitres ont pour but de présenter le contexte historique et théorique dans lequel se situe notre démarche. D'abord, le Chapitre I visera à décortiquer la scène et le décor où se déroule la pièce dans laquelle nous jouons présentement. Pour ce faire, nous aborderons le thème de

l'expérience du travail en nous concentrant particulièrement sur l'éthos du travail. Nous présenterons au préalable quelques prolégomènes prenant la forme de mises en perspective historique et conceptuelle. Ce chemin nous mènera à l'époque actuelle et permettra de nous attarder à l'expérience contemporaine du travail. Le modèle productif dominant et le nouvel ethos du travail seront alors présentés plus en profondeur. Une section spécifique sera dédiée à la situation particulière des cadres afin de mettre en lumière la pertinence de choisir cette catégorie professionnelle pour réaliser notre recherche.

Le Chapitre II ira ensuite dans les entrailles du contenu de la pièce et examinera une autre facette de l'expérience contemporaine du travail. Ainsi, la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs sera abordée au moyen d'une discussion autour de la thèse de la nervosité sociale. Une attention particulière sera accordée au thème de l'individualité contemporaine en relevant les principales exigences qui s'imposent aujourd'hui à l'individu et lui dictent sa manière de vivre, sa manière d'être. Afin de situer et circonscrire la notion de souffrance psychologique et aussi mieux saisir comment elle se matérialise, les principaux problèmes courants de santé psychologique seront décrits.

Le Chapitre III sera premièrement consacré à la mise en perspective de la problématique. L'analyse des éléments discutés dans le contexte théorique permettra d'élaborer sur les liens potentiels entre les caractéristiques de l'éthos du travail contemporain et la souffrance psychologique vécue par les travailleuses et travailleurs. Deuxièmement, les objectifs de cette recherche seront explicités. Enfin, la méthodologie suivie sera précisée, notamment pour ce qui est de la population visée, l'échantillon de participantes et participants, le canevas d'entretien utilisé et les méthodes d'analyse mobilisées. Nous verrons qu'une approche compréhensive donnant la parole aux sujets a été privilégiée et que des entretiens semi-directifs de type qualitatif se sont avérés le moyen tout désigné pour sonder et creuser

l'expérience subjective contemporaine du travail. Afin de viser l'équilibre optimal entre représentativité et faisabilité, nous avons opté pour une recherche empirique auprès d'une population réputée emblématique de l'ethos du travail contemporain, celle des cadres.

Les chapitres IV et V seront consacrés à l'analyse descriptive des résultats. Le Chapitre IV dressera le portrait de l'ethos du travail des cadres de notre échantillon à travers ses principales composantes. Plus précisément, une description étoffée de la situation des cadres en lien avec la centralité du travail, les finalités du travail recherchées et l'adhésion aux principales normes managériales sera réalisée. Le Chapitre V se concentrera sur la présentation des expériences subjectives satisfaisantes et des expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par les cadres. Plus concrètement, les formes sous lesquelles ces expériences se matérialisent seront relevées et illustrées. Chacun de ces deux chapitres descriptifs se terminera par une conclusion partielle relative au thème abordé.

Enfin, le Chapitre VI sera dédié aux principales observations qui auront émergé de l'analyse transversale du corpus des entretiens. Quatre avenues d'analyse seront dégagées, présentées et discutées. Celles-ci, ayant servi à alimenter notre réflexion, paveront la voie vers une conclusion générale. Cette conclusion sera également l'occasion de soulever certains questionnements afin de ramener sur la place publique un enjeu que l'on croyait résolu, mais qui ne l'est peut-être pas.

Par cette démarche, nous avons comme objectif de contribuer à une meilleure compréhension de l'expérience contemporaine du travail. Nous souhaitons également, si ce n'est surtout, susciter et alimenter une réflexion de fond à propos des liens potentiels entre l'expérience subjective du travail et la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs. Parce qu'il nous semble qu'il y a peu de questionnements, peu de remises en question. Serait-il temps de prendre un pas de

recul et d'observer attentivement ce qui se passe ? De se permettre l'inconvenable qui est de reconnaître et de nommer les choses, même quand ce que l'on voit n'est pas très beau ou ne fait pas nécessairement notre affaire ? Nous nous permettons également d'espérer que cet exercice d'analyse et de réflexion mènera, ultimement, à l'identification de pistes de solution à envisager pour diminuer la souffrance psychologique, favoriser une santé psychologique plus saine et rendre ainsi l'expérience subjective du travail davantage source de bien-être.

## CHAPITRE I

### L'ETHOS DU TRAVAIL : HISTOIRE, CONCEPTS, MODÈLES

Libérateur et aliénant, absorbant, impliquant à l'excès et du coup passionnant, mais tout autant épuisant, creux et vide de sens ; inévitable, inéluctable, indispensable tant économiquement que socialement, mais en même temps insupportable, objet de détestation croissante, lieu d'humiliation et de harcèlement, le travail est aujourd'hui au foyer de toutes les ambivalences.

ALAIN CAILLÉ (2001), p. 6.

Pour comprendre les caractéristiques du management contemporain et la manière dont il encadre socialement l'activité, il faut le situer dans une perspective socio-historique.

MARIE-ANNE DUJARIER (2017), p. 93

La modernité marque un renversement majeur quant au statut et à la valeur du travail. Alors qu'il y a quelques siècles à peine, le travail était jugé négativement, voire méprisé, il a acquis aujourd'hui un statut enviable et une valeur hautement positive :

C'est seulement en Occident aussi, à partir du XVI<sup>e</sup> siècle, que va prendre corps et forme une idéologie tout opposée, moderne justement, opérant un véritable renversement copernicien, dans lequel le travail finira par être glorifié, élevé au rang de l'activité la plus utile et la plus émancipatrice qui soit. (Bischoff, 2009, p. 307)

L'ethos du travail, c'est-à-dire comment l'individu conçoit le travail, l'importance qu'il lui accorde et le rapport qu'il entretient avec ce dernier, est le premier axe thématique de notre recherche. Ce chapitre lui est consacré. Le travail, étant un thème vaste et chargé, nous commencerons par un exercice de mise en perspective historique et d'éclaircissement conceptuel au moyen d'une discussion sur la place et la représentation du travail à travers les époques. Nous serons alors mieux outillée pour nous pencher plus en profondeur sur l'ethos du travail contemporain en clarifiant d'abord ce à quoi il réfère sur le plan conceptuel et en présentant ensuite le portrait de celui-ci au Québec à l'aide de données empiriques. Une section spécifique sera consacrée à l'ethos du travail des cadres. Nous terminerons ce chapitre en dégagant les principaux constats en lien avec l'ethos du travail contemporain.

### 1.1 Le travail dans l'histoire : des marges au centre de l'existence sociale

Comme nous le mentionnions d'entrée de jeu, c'est dans la modernité que le travail, tel qu'on le conçoit actuellement, prend forme et acquiert le statut enviable qu'il a aujourd'hui. De manière générale, on peut même avancer que nous appartenons depuis peu, à peine deux siècles en fait, à des sociétés fondées sur le travail (Méda, 1995) :

tout se passe comme si le travail était devenu la raison de la nouvelle société. Il est à la fois terriblement concret (son essence, c'est la fatigue, l'effort, la peine, et c'est à ce prix que s'achète la participation à la vie sociale), et éminemment abstrait (le travail est l'instrument de comparabilité de toute chose). Tout se passe comme si le lien social se construisait grâce à la vente de cette substance individuelle qu'est l'effort. Le travail est bien le nouveau rapport social qui structure la société. (Méda, 1995, p. 73)



Même si cette conception du travail est fortement intégrée aujourd'hui, semble aller de soi et constitue le prisme par lequel tout est considéré, il n'en a pas toujours été ainsi.

Méda (1995) a procédé à une analyse de l'évolution de la conception du travail au cours des deux derniers millénaires et a cherché à comprendre par quoi cette évolution a été influencée. En permettant de mieux situer ce qui a précédé et qui mené à la situation actuelle, cette mise en perspective historique de la conception du travail nous apparaît d'une grande pertinence au regard de notre objet d'intérêt et c'est pourquoi nous en présentons les grandes lignes.

L'analyse des sociétés primitives est la première démonstration de sociétés non structurées par le travail. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les membres de ces sociétés consacraient relativement peu de temps aux tâches dédiées à la satisfaction des besoins physiques et naturels – ce en quoi constituait le travail d'alors. Ces besoins étaient en fait comblés avec un minimum d'efforts et de temps. Dans ces sociétés,

le temps consacré à l'approvisionnement ou aux activités de reproduction de la force physique est faible, parce que les besoins dits naturels sont limités. L'un des constats majeurs des recherches anthropologiques est que la recherche des moyens permettant la subsistance et la satisfaction des besoins ne s'inscrit pas dans un processus indéfini tendant à une abondance jamais atteinte, mais n'occupe au contraire qu'une petite partie du temps et des intérêts des peuples considérés. (Méda, 1995, p. 33)

Cette situation s'explique par le fait que la sensation de besoins illimités serait inexistante chez ces peuples : une fois les besoins comblés, il n'y en a pas nécessairement de nouveaux qui apparaissent. Une deuxième caractéristique du travail dans les sociétés primitives est que celui-ci ne s'effectue presque jamais à titre individuel, c'est-à-dire pour des motivations purement personnelles : le travail sert

surtout à répondre à des besoins collectifs. À cette époque, l'activité de production en vue de la subsistance n'est pas non plus exercée en vue de l'échange. On remarque enfin que le travail semble avoir une connotation ni positive, ni négative, mais plutôt neutre.

C'est à l'époque de la Grèce ancienne que la situation aurait commencé à changer. Se basant sur des travaux philosophiques et ethno-anthropologiques, Afriat (1997) rapporte à cet égard que le monde grec avait une vision plutôt négative du travail. À cette époque, le travail était une activité nécessaire à la survie physique des êtres humains, mais dénuée de toute dignité sociale. En d'autres mots, le travail relève de la stricte nécessité et est associé à des tâches dégradantes. Il était par ailleurs assumé par les femmes et les esclaves. À ce sujet, Méda rapporte que plusieurs textes grecs font l'éloge de l'esclavage,

dont l'existence est la seule condition permettant aux citoyens grecs d'exercer leur humanité. L'esclave est destiné à la satisfaction des besoins indispensables, il est semblable aux animaux domestiques car il partage la même fonction : l'aide physique en vue des tâches indispensables. (Méda, 1995, p. 42)

Ainsi, le travail n'est pas du tout valorisé (Méda, 1995), même il est méprisé, considéré comme s'opposant à la citoyenneté véritable (Afriat, 1997) ; les activités éthique et politique étant les deux sphères socialement valorisées à l'époque d'Aristote. Le travail n'est pas non plus perçu comme générateur de réalisation personnelle ni de lien social. Encore une fois, ce lien se crée et se noue ailleurs dans la communauté politique. Les philosophes grecs semblaient considérer le travail comme une activité dont il fallait se libérer afin de pouvoir se consacrer à d'autres plus nobles. À l'instar du modèle grec, l'Empire romain n'accorde pas non plus un statut positif au travail. Au contraire, le mépris de celui-ci est toujours présent.

Ainsi, dans le monde gréco-romain, on remarque une opposition entre ceux qui sont libérés du travail et peuvent mener une vie contemplative et les autres qui ne peuvent échapper au travail et doivent se consacrer aux activités permettant de pourvoir aux nécessités de la vie (Bischoff, 2009). C'est simple, dans la conception antique du travail, celui-ci s'apparente à une malédiction. Bischoff (2009) souligne que cette « conception du travail comme malédiction, destin, condition humaine fixe et écrasante, etc., est restée plus vivace en Europe qu'aux États-Unis » (note, p. 288). Ainsi, jusqu'à la fin du Moyen-Âge, le travail n'est pas du tout valorisé ni considéré comme étant au cœur des rapports sociaux (Méda, 1995).

C'est tout de même dans l'Empire romain que s'est diffusé le christianisme et semblerait-il que celui-ci contenait en lui tous les germes nécessaires à la valorisation du travail (Méda, 1995). C'est donc vers la fin du Moyen-âge que des éléments permettant une nouvelle conception du travail s'installent doucement. Autour du XVe et XVIe siècle, on assiste à un basculement des valeurs attachées au travail. On peut attribuer à Luther et au mouvement de la Réforme les origines de ce renversement. En effet, un certain nombre d'idées vont se développer autour de ce qu'on appelle « l'éthique de labeur ». « Le travail dans sa dimension de valorisation de la vie sur terre, de valorisation de l'épargne [...] se développe en même temps que la pensée protestante, et ceci, car elle valorise certains comportements qui ne l'étaient pas auparavant » (Afriat, 1997, p. 62). Graduellement, le loisir devient condamné et le travail est considéré comme un moyen privilégié pour lutter contre l'oisiveté et la paresse. Une nouvelle représentation du travail se met doucement en place. Subrepticement, de nouvelles valeurs, un nouveau regard, un nouveau prisme favorisent l'émergence d'une nouvelle conception du travail. En fait, c'est à une sorte de révolution que l'on assiste puisque c'est un paradigme complètement nouveau qui prend forme et s'installe.

Avec la naissance de la discipline de l'« économie » et du capitalisme marchand vers le XVIIe et XVIIIe siècle, les rapports de production se dissocient graduellement des autres rapports sociaux. Cette époque voit naître les concepts généraux de « travail » et de « valeur ». Au même moment et dans le même champ théorique sont élaborés les concepts de « classe sociale », « valeur d'usage » et « valeur d'échange » des marchandises. On assiste alors à une véritable inversion dans l'ordre des valeurs. Avec Adam Smith, la richesse devient désirable. Et pour lui, toutes les richesses trouvent leur source dans le travail.

La table est donc mise pour une conception différente du travail et la valorisation de celui-ci. Cette valorisation du travail tire également sa source dans la croyance que celui-ci constitue une activité indispensable de l'humain ainsi qu'une source essentielle du lien social. La nature anthropologique du travail, présentée comme allant de soi, est pourtant une idée nouvelle que l'histoire ne confirme pas, comme nous le verrons un peu plus loin. Avec la création de l'économie de marché, le travail prend la forme d'un échange généralisé à l'intérieur du corps social et devient ainsi le fondement du rapport social (Afriat, 1997). Il est considéré comme l'instrument de calcul et de mesure qui permet de fonder l'échange. « Ce sont donc bien les économistes qui " inventent " le concept de travail : pour la première fois, ils lui donnent une signification homogène. Mais le travail est construit, instrumental et abstrait. Son essence est le temps » (Méda, 1995, p. 65). Méda ajoute :

À conception réduite de la richesse, conception réduite du travail. Travail signifie désormais travail productif, c'est-à-dire travail exercé sur des objets matériels et échangeables, à partir desquels la valeur ajoutée est toujours visible et mesurable. [...] Après Smith, les auteurs ne feront plus référence à la notion d'effort ou de fatigue : le travail sera une catégorie économique, coupée de ses référents concrets. (p. 68)

Bischoff (2009) rappelle lui aussi que le concept de travail ne possédait pas de connotation économique avant le XVIII<sup>e</sup> siècle et que la nouvelle conception du

travail est établie et diffusée par ceux qui sont aux premières loges du système économique en place. Dorénavant, la genèse du concept de travail est intrinsèquement associée à celle de l'économie politique classique. Ce renversement quant au statut et à la valeur du travail s'explique, en partie du moins, par la reconfiguration de l'espace social opérée par la propriété privée et les rapports marchands. La société moderne occidentale est une société capitaliste dans laquelle la dynamique économique des rapports marchands irrigue l'ensemble de la vie sociale. Pour illustrer la rupture, on peut dire que les sociétés traditionnelles sont communautaristes et sanctifient le service alors que celles de la modernité sont individualistes et glorifient le travail (Bischoff, 2009).

Pendant la période de l'après-guerre, la société industrielle rend ce qu'elle promettait depuis ses débuts : la richesse et l'abondance matérielle. Avec une économie florissante, des transformations de fond se produisent dans la société (De Coster et Pichault, 1998). Un nouveau mode de pensée, favorisant la sensation de nouveaux besoins et par ricochet la consommation, frappe de plein fouet.

Car le décor de la vie quotidienne s'est peuplé d'une nuée de matières et d'objets nouveaux – plastique et électro-ménager – inconnus hier, indispensables aujourd'hui. L'environnement s'est transformé, mais aussi les mentalités. Une mutation culturelle – des habitudes, des styles de vie, mais aussi au plus profond, des croyances et des valeurs – s'est produite. Elle a été annoncée par quatre hérauts qui surgissent presque simultanément aux quatre points cardinaux : l'automobile, le téléviseur, la pilule anticonceptionnelle, les vacances. (De Coster et Pichault, 1998, p. 82)

Dans cette période de bouleversements, une culture nouvelle émerge et la conception du travail comme étant une sorte de sacrifice est reléguée aux oubliettes. Parallèlement, la véritable vocation de l'homme n'est désormais plus le travail, mais l'épanouissement personnel.

Au cours de cette période, le travail cesse d'être perçu comme une fin en soi. Sans doute travaille-t-on beaucoup ; même si la tendance est à la réduction de l'horaire de travail, la pratique des heures supplémentaires est commune. Car le travail est l'instrument qui permet de poursuivre certains buts. Celui de s'assurer un revenu suffisant pour accéder au bien-être et surtout pour participer à la société de consommation et des loisirs, société au sein de laquelle la monnaie, plus que jamais, s'impose comme le médium entre les êtres et les choses et exerce ainsi une emprise totalitaire sur les gestes quotidiens. (De Coster et Pichault, 1998, p. 84)

La société de consommation vient renforcer le besoin du travail, le besoin constant d'obtenir plus de revenus pour répondre à des besoins matériels toujours croissants. Le travail est devenu le moyen de participer à la société de consommation dans laquelle les besoins semblent infinis. En somme, société de consommation et société de travail se nourrissent et s'entretiennent mutuellement. Cette alliance favorise le maintien et la puissance du système capitaliste, dans lequel les inégalités vont toujours en s'accroissant. À ce sujet, comme le relève Postone (2009), selon des théories du développement historique évolutionniste, certains traits de la société moderne, comme la reproduction de la pauvreté au sein de l'abondance, paraissent tout simplement anormaux.

Avant d'aller plus loin et puisque le travail est un référent central dans notre étude, il convient de procéder à un exercice d'éclaircissement conceptuel. Les concepts courants auxquels nous faisons référence dans notre quotidien sont souvent les plus difficiles à définir. Le travail est indéniablement un de ceux-là.

## 1.2 Le travail dans la modernité : activité centrale et significations multiples

Polysémique, protéiforme, complexe, ambigu, flou, le concept de « travail » est difficile à cerner. Pourtant, aux premiers abords, il n'y a rien de plus familier et de plus quotidien que le travail. Même si nous avons l'impression de savoir ce que c'est, il n'est pas si simple d'en donner une définition claire et sans équivoque. De surcroît, sa définition a énormément évolué au cours des deux derniers millénaires ; sa signification prenant des formes extrêmement différentes selon les époques. Auteurs pionniers de la sociologie du travail, Friedmann et Naville (1962) avancent

[qu'] il n'y a pas de finalité universelle de travail qui puisse être affirmée abstraitement et c'est perdre son temps que de prétendre philosopher sur le travail en le détachant des groupes sociaux, ethniques, des contextes culturels où il est effectué. (p. 13)

Alors que le travail occupe une place prépondérante dans nos sociétés modernes occidentales et qu'on a même parlé de « sociétés fondées sur le travail » (Méda, 1995), une confusion persiste tout de même sur la signification du terme. Bischoff (2009) constate l'absence d'une conception claire dans les sciences sociales : « [...] les définitions du travail se sont multipliées, juxtaposées en une sorte de mosaïque floue aux contours imprécis où se profile une image chaotique tellement la notion est employée de manière polysémique » (p. 262). Enfin, on oscille parfois entre une vision trop large ou trop restrictive du travail.

Commençons par préciser que l'étymologie du mot « travail » vient du mot latin *tripalium* désignant un instrument de torture. C'est par le verbe *tripaliere* (faire souffrir au *tripalium*) que serait apparu le sens moderne de peine. En 1155, « travailler » le supplicié signifie certainement faire souffrir, mais également faire parler son corps (Pillon et Vatin, 2003).

Le mot travailler a donc d'abord eu en ancien français le sens premier d'effort et de peine, dont témoigne son étymologie ; puis en français moyen (à partir du XVI<sup>e</sup> siècle), l'idée de l'efficacité productive l'a emporté. C'est en ce sens que « faire travailler » désigne l'embauche [...]. Ce n'est qu'au XVI<sup>e</sup> siècle que le verbe travailler pourra désigner l'activité productive d'une machine ou, au passif, l'action subie par une matière façonnée. Travailler a donc désigné la modification interne d'une matière par elle-même (matière intellectuelle ou physique) avant de signifier l'activité mécanique de l'homme sur elle. (Pillon et Vatin, 2003, p. 6)

Plusieurs auteurs se sont attardés à circonscrire la notion de travail et en à dégager les principales caractéristiques. Friedmann et Naville (1962) considèrent le travail comme une activité. Celle-ci se distinguerait principalement par ses buts, son utilité et la valeur des produits qu'elle contribue à créer. Le travail serait donc une activité visant à produire quelque chose et se caractériserait par une modification de la nature en vue de répondre à des besoins humains. À cet égard, Friedmann et Naville rapportent les propos de Marx relevés dans *Le Capital* :

Le travail est de prime abord un acte qui se passe entre l'homme et la nature. L'homme y joue lui-même vis-à-vis de la nature le rôle d'une puissance naturelle. Les forces dont son corps est doué, bras et jambes, tête et mains, il les met en mouvement afin de s'assimiler des matières en leur donnant une forme utile à sa vie. En même temps qu'il agit par ce mouvement par la nature extérieure et la modifie, il modifie sa propre nature et développe les facultés qui y sommeillaient. (Friedmann et Naville, 1962, p. 12)

Ce qui différencierait aussi le travail d'autres types d'activités est qu'il comporterait un élément de contrainte (Friedmann & Naville, 1962). Friedmann et Naville (1962) ont donc répertorié trois caractéristiques principales du travail :

- (1) Ayant un caractère utile.
- (2) Impliquant un rapport de l'homme à la nature
- (3) Comportant un élément de contrainte.



Ces auteurs voient se dessiner une définition du travail qu'ils associent à l'*homo faber* : « ensemble des actions que l'homme, dans un but pratique, à l'aide de son cerveau, de ses mains, d'outils ou de machines, exerce sur la matière, actions qui, à leur tour, réagissant sur l'homme, le modifient » (p. 12).

Notons que sa composante relationnelle a également été mentionnée dans la littérature. Plus précisément, Méda (1995) rapporte que les trois grands courants de pensée du XXe siècle considèrent que le travail agit comme source du lien social parce qu'il permet l'intégration sociale. Ainsi, pour la pensée judéo-chrétienne, le travail s'inscrit fondamentalement dans une perspective d'utilité sociale et de relation à l'autre. Quant à la pensée humaniste, le travail y apparaît comme le lieu de la socialisation, contribuant ainsi à la formation de l'identité individuelle et collective. Enfin, la pensée marxiste considère que

le vrai travail est fondamentalement social puisqu'il unit dans un effort accepté par tous l'ensemble des producteurs, qui réalisent ensemble la production nécessaire non seulement à la satisfaction des besoins humains, mais aussi à la réalisation des désirs, individuels et collectifs. (Méda, 1995, p. 23-24)

Pour sa part, De Coster (1998) ajoute une connotation économique et réfère au travail comme étant principalement une activité productive, c'est-à-dire directement créatrice d'utilité économique.

Bischoff (1995, 2009) s'est prêté à l'exercice d'analyse du concept de travail dans la sociologie classique. Son premier constat est à l'effet que lorsque le concept est entré dans le vocabulaire des sciences sociales et de la philosophie à partir du XVIIe siècle, il ne comportait pas la connotation strictement économique qui le caractérise aujourd'hui. Selon Bischoff, Durkheim avait une conception fonctionnaliste du travail. Pour ce dernier,

le concept de travail devient synonyme de celui de « fonction », pour désigner formellement tout processus (organique), tout comportement (d'un organisme) et toute activité sociale, sous l'angle du « rôle » ou de la « tâche » qu'il accomplit, via la satisfaction des « besoins » pour le maintien de l'intégrité de l'« organisation » ou de l'« organisme » en question. (Bischoff, 1995, p, 48)

La conception wébérienne du travail quant à elle comporte une composante relative au labeur ; héritage du protestantisme. En effet, lorsque la notion apparaît dans le langage de la pensée protestante, celle-ci

désignera les activités que l'on appelle aussi « industrielles » ou « laborieuses », au sens ancien de ces notions – c'est-à-dire toutes celles qui supposent l'effort physique ou mental, la discipline, la dextérité, le savoir et savoir-faire, qui comportent une certaine dose de pénibilité et de renoncement, et qui produisent de « bonnes œuvres » (« *good works* »), de grandes comme de petites, aussi humbles et discrètes soit-elles –, par opposition aux activités auxquelles s'adonnent les personnes vivant dans l'oisiveté et la jouissance. (Bischoff, 2009, p. 271)

Bien que Weber se soit d'abord intéressé au travail selon une perspective religieuse, il a ensuite importé ses idées au domaine du travail dans son acception économique ; ce qui d'une certaine manière a influencé la pensée sociale de l'époque, et ce jusqu'à nos jours.

On en est venu ainsi à considérer comme travail économique toute activité possédant les attributs spécifiques du « travail-*Beruf* » : ceux qui ont trait à sa nature *industrielle* (activité rationnelle exigeant de l'habileté, de la volonté et de la discipline dans son effectuation) et *laborieuse* (activité exigeant de l'effort et de la peine dans le renoncement à la jouissance immédiate), ainsi que ceux qui ont trait à sa finalité (la production de « bonnes œuvres » comme *devoir* à accomplir envers Dieu, pour célébrer sa « Gloire » dans le parachèvement de sa « Création », et comme moyen pour l'individu d'y trouver le « signe de son élection », et ainsi sa propre valeur et dignité aux yeux des autres croyants). (Bischoff, 2009, p. 272-273)

Enfin, Bischoff présente une définition livrée par Marx dans *Contribution à la critique de l'économie politique* :

activité systématique en vue de s'approprier les produits de la nature sous une forme ou une autre, le travail est la condition naturelle de l'existence humaine, la condition – indépendante de toute forme sociale – de l'échange de substances entre l'homme et la nature. (Bischoff, 2009, p. 275)

Bischoff repère également une autre définition proposée par Marx, cette fois-ci dans *Le Capital*, et dans laquelle un élément nouveau y est incorporé, celle de la valeur d'usage :

Le procès de travail [...] – l'activité qui a pour but la production de valeurs d'usage, l'appropriation des objets extérieurs aux besoins – est la condition générale des échanges matériels entre l'homme et la nature, une nécessité physique de la vie humaine, indépendante par cela même de toutes ses formes sociales, ou plutôt également communes à toutes. (Bischoff, 2009, p. 276)

Comme le souligne Bischoff (2009), Marx a développé sa conception matérialiste du travail dans un contexte spécifique, celui d'une critique de la pensée économique de son époque. Néanmoins, Bischoff (2009) ne manque pas de relever le fait que Marx faisait lui-aussi une utilisation polysémique de la notion de travail. Ainsi, Marx aurait référé au travail selon une conception matérialiste où ce dernier consisterait en un acte concret de transformation de la nature par l'homme en vue de satisfaire ses besoins. Il a également considéré le travail selon une conception relationnelle où l'activité de travail s'inscrirait dans le cadre d'une relation marchande. Selon l'analyse de Bischoff (2009), il semblerait que Marx ait tenté de concilier ou de juxtaposer ces deux conceptions, mais que cela se soit avéré finalement assez peu solide sur le plan théorique.

Après ce bref tour d'horizon de définitions classiques, il nous semble avisé d'en explorer quelques unes plus contemporaines. De manière strictement pragmatique,

Afriat (1997) propose que le travail soit défini comme une « activité rémunérée et exercée en vue d'une rémunération que nous évoquons » (p. 63). Dans un même ordre d'idées, Burch (2003) réfère au travail comme étant un ensemble de tâches effectuées contre rémunération. Ces deux définitions contemporaines, plutôt similaires, nous apparaissent assez représentatives de la conception actuelle du travail. Elles sous-tendent l'idée que celui-ci s'inscrit dans le cadre d'un rapport marchand, c'est-à-dire l'échange d'une activité contre une rétribution financière. Selon cette conception, le travail, dans son acception courante, se limiterait essentiellement au travail rémunéré et ne concernerait pas celui non-rémunéré effectué dans la sphère domestique.

Burch (2003) juge utile d'apporter une nuance entre une « œuvre » et un « job », cette dernière appellation correspondant davantage à la conception courante du travail.

La différence entre une « œuvre » et un « job », c'est que l'œuvre porte en elle une charge de passion, une valeur intrinsèque. Si nous ignorons ses appels et renouons à lui donner vie, nous avons le sentiment de nous renier et nous trahir : nous vivons sans enthousiasme, parlons sans conviction, donnons sans élan, travaillons sans plaisir. [...] Par contraste, un job est une tâche définie par d'autres, que nous acceptons d'accomplir pour obtenir de l'argent que nous utiliserons pour satisfaire nos besoins physiques. Certains jobs peuvent être très gratifiants sur le plan financier. Parfois, ils favorisent aussi notre épanouissement personnel ; trop souvent, cependant, ils se résument à un ensemble de tâches que nous effectuons contre rémunération. (Burch, 2003, p. 184)

Burch (2003) considère donc important de relever le caractère instrumental d'un « job ». Même si celui-ci peut s'avérer gratifiant sur le plan personnel, il sert fondamentalement à mettre du pain sur la table.

Dujarier (2017) offre une synthèse intéressante en relevant que tout travail est une activité en précisant du même souffle que toute activité n'est toutefois pas travail.

L'autrice précise également que l'activité de travail est « irrémédiablement sociale » en ce sens que celle-ci « se déploie dans des rapports sociaux institutionnalisés, au premier rang desquels on trouve aujourd'hui le salariat et le marché » (p. 30).

Mentionnons enfin qu' Afriat (1997) juge pertinent de souligner que les définitions du travail proposées sont biaisées en fonction des visées de leurs autrices ou auteurs et du courant auquel elles et ils adhèrent relativement au caractère historique ou transhistorique du travail. En effet, il importe de préciser que deux courants radicalement opposés s'affrontent à ce sujet. Puisque chacun d'eux teinte et alimente des conceptions du travail fort distinctes, nous jugeons utile de les présenter plus en détail.

### 1.3 Le travail : entre activité anthropologique et contingence historique

Le premier courant suggère que le travail serait une activité anthropologique et donc une réalité transhistorique, c'est-à-dire une pratique immanente à toute société qui aurait existé dans les sociétés primitives. Relativement nouveau, le deuxième courant, qui soulève passions et débats, avance que le travail résulterait d'une contingence historique, propre aux sociétés modernes. Nous nous attarderons brièvement sur chacun de ces deux courants afin de mieux appréhender la complexité, et la sensibilité, des questions et des débats touchant le travail.

Selon le courant qu'on pourrait qualifier de « transhistorique » ou d'« anthropologique », le travail « incarne LA praxis constitutive de notre humanité : la marque distinctive qui la sépare radicalement de la condition animale, préhistorique et pré-humaine, d'où elle est sortie » (Bischoff, 2009, p. 298). Selon Méda, celles et ceux qui adhèrent à ce courant conçoivent le travail ainsi :

une catégorie anthropologique, c'est-à-dire un invariant de la nature humaine, dont on retrouve la trace toujours et partout, qu'il permet la réalisation de soi (l'homme s'exprime dans ses œuvres), et surtout qu'il est au centre et au fondement du lien social. Le travail, c'est cette activité essentielle de l'homme grâce à laquelle il est mis en contact avec son extériorité – la Nature, à laquelle il s'oppose pour créer quelque chose d'humain - et avec les autres, avec lesquels et pour lesquels il réalise cette tâche. Le travail est donc ce qui exprime au plus haut point notre humanité, notre condition d'êtres finis, créateurs de valeurs, mais aussi d'êtres sociaux. Le travail est notre essence en même temps que notre condition. (Méda, 1995, p. 17-18)

Toujours selon Méda (1995), celles et ceux qui partagent cette conception cherchent à légitimer les sociétés fondées sur le travail.

Cette perspective aurait pris de plus en plus d'ampleur au cours des deux derniers siècles en partie grâce à l'importance que certains penseurs ont accordé au travail, notamment Hegel, Marx et Arendt. La nature anthropologique du travail est d'ailleurs une des conceptions communes aux trois grands courants de pensée du XXe siècle (Méda, 1995). En effet, la pensée chrétienne considère le travail comme étant l'activité fondamentale de l'homme « qui tout ensemble ajoute de la valeur au monde et à lui-même, c'est-à-dire spiritualise la nature et permet l'approfondissement des rapports avec autrui » (p. 20). Pour sa part, la pensée humaniste voit dans le travail l'activité humaine exprimant la liberté créatrice de l'homme. Enfin, l'actuelle pensée marxiste, malgré sa diversité, soutient et défend l'idée que « le travail est une catégorie centrale et qu'il constitue l'essence de l'homme » (Méda, 1995, p.21). Ce qu'il importe de retenir est que

[c]es différentes idées convergent vers un élément central : il y a une essence, un caractère anthropologique du travail, fait de créativité, d'inventivité et de lutte avec les contraintes, qui lui donne sa double dimension de souffrance et de réalisation de soi. (Méda, 1995, p. 21)

En lien avec cette conception, les auteurs pionniers de la sociologie du travail considèrent le travail comme un dénominateur commun de même qu'une condition de toute vie humaine en société (Friedmann & Naville, 1962).

Le deuxième courant considère le travail comme une contingence historique. Ce courant porte en lui l'idée selon laquelle « le travail serait une construction historique toute récente qui relèverait seulement de " l'imaginaire symbolique " et sociopolitique de la modernité » (Bischoff, 2009, p. 299). La constitution d'une société de travail serait ainsi le résultat et la création des sociétés modernes (Bischoff, 1995). Bien que ce courant soit plutôt récent et loin de faire consensus, reste qu'il compte de plus en plus d'adeptes, est suffisamment étayé et repose sur des prémisses solides pour bénéficier d'une certaine crédibilité et légitimité.

S'inscrivant dans ce courant, Afriat (1997) considère que le travail n'aurait pas une « nature anthropologique » donnée (p. 63). De même, Méda (1995) stipule que le travail, dans sa forme actuelle, est une invention récente. Contrairement à ce que d'autres avancent, elle affirme plutôt, elle aussi, que

le travail n'est pas une catégorie anthropologique, c'est-à-dire un invariant de la nature humaine ou des civilisations qu'accompagneraient toujours les mêmes représentations. Il s'agit au contraire d'une catégorie profondément historique dont l'invention n'est devenue nécessaire qu'à une époque donnée, et qui s'est de surcroît construite par strates. (Méda, 1995, p. 30)

Dans la même optique que la pensée de Méda à l'effet que la modernité aurait une tendance à subsumer l'ensemble des activités sous la catégorie « travail », Caillé (2001) apporte une nuance intéressante en avançant que « [c]e qui est "construit" historiquement, ce n'est donc pas le concept substantiel de travail, universel et "naturel" par hypothèse, c'est son extension » (note, p. 15).

André Gorz est également un important représentant du courant de la contingence historique. Pour lui,

[c]e que nous appelons « travail » est une invention de la modernité. La forme sous laquelle nous le connaissons, pratiquons et plaçons au centre de la vie individuelle et sociale, a été inventée, puis généralisée avec l'industrialisme. Le « travail », au sens contemporain, ne se confond ni avec les besoins répétés jour après jour, qui sont indispensables à l'entretien et à la reproduction de la vie de chacun ; ni avec le labeur, si astreignant soit-il, qu'un individu accomplit pour réaliser une tâche dont lui-même ou les siens sont les destinataires et les bénéficiaires ; ni avec ce que nous entreprenons de notre chef, sans compter notre temps et notre peine, dans un but qui n'a d'importance qu'à nos propres yeux et que nul ne pourrait réaliser à notre place. [...] La caractéristique essentielle de ce travail-là – celui que nous « avons », « cherchons », « offrons » – est d'être une activité dans la sphère publique, demandée, définie, reconnue utile par d'autres et, à ce titre, rémunérée par eux. (Gorz, 1988, p. 25)

Ainsi, selon ce courant, le travail tel qu'on le conçoit aujourd'hui n'aurait pas existé à toutes les époques. Bischoff (1995) cherche d'ailleurs à démontrer que seule la société moderne a « institué une sphère d'activités régie par des institutions et normes proprement économiques » (p. 58).

Il nous apparaît important de préciser que les tenants et tenantes de ce deuxième courant n'avancent pas que des activités s'apparentant au travail, dans son acception contemporaine, n'existaient pas avant l'ère moderne. Elles et ils proposent toutefois que ces activités prenaient une autre forme et opéraient dans un contexte social différent. Afin d'illustrer ces nuances, Bischoff (1995) relève des différences essentielles entre les sociétés modernes et traditionnelles. Dans ces dernières, les échanges de biens et services sont régulés par des normes de nature traditionnelle, c'est-à-dire que chacune et chacun produit en fonction d'un rôle prédéterminé qui n'est pas remis en question. L'activité d'une personne est en fait une dimension essentielle de son identité statutaire, un peu comme une vocation. Ces sociétés se caractérisent par des rapports inégalitaires et personnalisés ; l'inégalité des conditions



des personnes y participant étant légitimée par une idéologie. Bischoff (1995) rapporte également qu'on a assisté à une transformation fondamentale de la forme de socialité qui caractérisait les sociétés prémodernes. Il relève trois changements essentiels à cet égard : la suppression des liens de solidarité organique, l'émergence d'une sphère autonomisée d'activités économiques et la consécration idéologique et politico-institutionnelle de l'autonomie subjective. Avec la société moderne apparaît la société civile, qui comprend la sphère sociale des échanges économiques et marchands. Et dans ce genre de société, le travail serait le type fondamental de propriété qui s'échange.

Le « travail » comme « dépense d'énergie humaine » ou comme « activité produisant des valeurs d'usage » (Marx), dont on peut dire qu'il existe en toute société, ne devient proprement un « travail » au sens économique du terme, que dans le cadre de la société moderne. Dans une société où tous les individus sont réputés formellement libres et égaux, et où presque personne ne vit de manière autarcique, il n'existe pour l'immense majorité des citoyens qu'un seul mode socialement sanctionné pour « gagner leur vie » : le travail. [...] La condition moderne de l'« homme libre » lui impose de « gagner sa vie » par le travail, car, en vérité, c'est le lot de l'immense majorité des citoyens que de ne posséder pour seule marchandise que leur capacité de travail. (Bischoff, 1995, p. 67)

En fait, dans la société moderne « le travail ne désigne pas seulement l'activité produisant en vue de l'échange marchand, il représente le mode dominant de répartition de la richesse économique » (Bischoff, 1995, p. 68). Pour résumer, l'auteur avance que si

l'on peut dire des sociétés modernes qu'elles sont des sociétés de travail, en raison de la nature économique des relations qui médiatisent la production et l'échange des prestations, il faut alors reconnaître, [comme nous le verrons,] que les sociétés traditionnelles constituent des « sociétés de service », et les sociétés primitives des « sociétés de don » (Mauss). (Bischoff, 1995, p. 58)

Pour justifier leur position, les tenants et tenants du deuxième courant s'appuient en grande partie sur le renversement majeur observé dans la modernité relativement au

statut et à la valeur du travail et qui a par ailleurs mené à la conception contemporaine du travail.

L'ascension soudaine, spectaculaire du travail, passant du dernier rang, de la situation la plus méprisée, à la place d'honneur et devenant la mieux considérée des activités humaines, commença lorsque Locke découvrit dans le travail la source de toute propriété. Elle se poursuivit lorsque Adam Smith affirma que le travail est la source de toute richesse ; elle trouva son point culminant dans le « système du travail » de Marx, où le travail devint la source de toute productivité et l'expression de l'humanité même de l'homme. (Arendt, 1983, p. 147)

Alain Caillé a lui aussi superbement illustré ce renversement :

jusqu'à l'avènement des temps modernes en Europe, dans le sillage de la Réforme, la certitude partagée par toutes les sociétés humaines est qu'il y a dans le travail quelque chose d'avalissant et qu'on est pleinement homme, libre, qu'à la condition d'y échapper peu ou prou. Seule la modernité démocratique fait du travail utile le noyau de toutes les vertus. Mais cette valorisation du travail utile est également celle du salariat, autrement dit d'une situation de subordination et d'exploitation. (Caillé, 2001, p. 12)

Si on tient compte de l'évolution de la représentation du travail au fil des époques, le courant de la contingence historique semble solide.

Avant de conclure cette partie traitant du débat sur la genèse du travail, il s'avère pertinent de relever quelques considérations. Tenter de retracer l'origine du travail pose une difficulté conceptuelle et méthodologique majeure. La signification contemporaine du concept est indéniablement différente de celle qu'il a pu revêtir à d'autres époques. Il est peut-être possible de retracer historiquement le sens que portait le concept de travail à travers les époques, mais on ne peut toutefois pas partir uniquement de la conception actuelle du travail pour se prononcer sur la réalité transhistorique du travail. Inversement, on ne peut partir d'une ancienne conception pour observer et analyser des réalités contemporaines. Indubitablement, la conception

du travail qui prévaut aujourd'hui diffère de celle qui avait cours à une autre époque et dans un contexte socio-économique différent. En conséquence, lorsqu'on discourt sur l'avenir ou la fin du travail, sa nature anthropologique ou son caractère historique, il est impératif de préciser la conception du travail à laquelle on fait référence.

Nous constatons que circonscrire la notion de travail et situer son évolution dans le temps est loin d'être simple. Cette discussion a tout de même permis de jeter un éclairage sur ces aspects et s'avère utile pour mettre en contexte et aborder l'expérience du travail telle qu'elle se vit de nos jours. La prochaine section traite justement de l'ethos du travail contemporain.

#### 1.4 L'ethos du travail contemporain : une voie d'analyse à privilégier

Le rapport au travail est une notion qui a été abordée dans la tradition sociologique. En effet,

la sociologie s'est interrogée tant sur les différentes modalités du rapport au travail et de ses déterminants que sur les incidences de la relation d'emploi et de l'activité de travail sur la matérialité de la vie et les formes de subjectivité et d'intersubjectivité. (Mercure, 2020, p. 14)

Plus précisément, Mercure (2020) évoque les travaux de Marx sur les traits de caractérisation du nouveau rapport au travail dans la société capitaliste. Il discute également de ceux de Durkheim sur le rapport au travail analysé sous l'angle de l'intégration du corps social. Mercure souligne enfin la contribution majeure de Weber qui soutient que le rapport au travail doit absolument être pensé en prenant en compte « la vision globale de l'existence qui anime et oriente la vie concrète du sujet » (Mercure, 2020, p. 16).

Mercure (2020) précise qu'un regain d'intérêt pour la notion de rapport au travail a eu lieu au cours des années 1960 et 1970. À cet égard, il discute des travaux de Goldthorpe et de son équipe (1968) et de leur modèle d'analyse du rapport au travail qui comprend les trois dimensions suivantes : les finalités du travail, l'importance de celui-ci dans la vie et la nature des liens entre la vie de travail et la vie hors travail. La question du rapport au travail suscite aujourd'hui l'intérêt de plusieurs chercheuses et chercheurs. Selon Mercure (2020), les travaux contemporains sur le rapport au travail se déploient dans trois principales directions. Une première série de travaux porte sur la place et l'importance que revêt le travail dans nos sociétés. Dominique Méda est une des principales représentantes de ce domaine de recherche. Une deuxième série s'intéresse surtout à repérer les significations dominantes accordées au travail. Les grandes enquêtes du *Meaning Of Working International Research Team* (1987) s'inscrivent directement dans cette voie. Une troisième série de travaux cherche à aller au-delà de l'étude de la centralité du travail et de sa signification et « vise à analyser le rapport au travail au plus près du vécu de l'agir arrimé à des formes d'investissement concrètes au travail » (Mercure, 2020, p. 21).

En 2010, les chercheurs Daniel Mercure et Mircea Vultur ont publié un livre dans lequel ils présentent les résultats d'une importante recherche qu'ils ont menée afin de repérer, décrire et analyser les ethos du travail au Québec. En raison de la rigueur de la démarche sur laquelle ces travaux reposent, de la richesse des résultats qui en sont ressortis et du fait que l'étude ait été réalisée auprès de la population québécoise, cet ouvrage est une référence importante dans notre cadre théorique.

S'inscrivant dans la tradition sociologique, le concept d'*ethos* fait référence aux

valeurs, attitudes et croyances à partir desquelles un individu dans un contexte sociohistorique particulier, définit, façonne ou tente de façonner sa manière de vivre selon ce qu'il juge bon et désirable pour lui. L'*ethos* du travail témoigne d'un mode d'existence, d'un style de vie, d'une manière de mener sa vie au

travail, laquelle repose sur un ensemble de valeurs, d'attitudes et de croyances qui, dans bien des cas, peut participer d'un modèle idéal, voire de certains impératifs moraux, sans pour autant être réductibles à ceux-ci. De façon plus précise, par *ethos* du travail, nous entendons l'ensemble des valeurs, attitudes et croyances relatives au travail qui induisent une manière de vivre son travail au quotidien. (Mercure et Vultur, 2010, p. 5-6)

Pour le dire simplement, l'ethos du travail est une façon générale d'appréhender et de vivre le travail. L'ethos du travail contemporain s'inscrit irrémédiablement dans le contexte spécifique de notre époque, celui d'une société en pleine mutation dans laquelle le travail prend une place de plus en plus prépondérante. À cet égard, l'ouvrage de Pronovost (2015) sur l'analyse des temps sociaux au Québec montre avec éloquence que le temps de travail est bel et bien le temps pivot de notre époque. Au Québec, comme dans plusieurs sociétés occidentales contemporaines par ailleurs, le travail est sans conteste l'élément structurant principal des temps sociaux. Une façon tangible d'apprécier la place qu'occupe le travail dans la société est d'observer le temps qui lui est consacré. Selon l'analyse des données de l'Enquête sociale générale (ESG) de 1986, 1992 et 1998, qui scrute l'emploi du temps des personnes, la tendance générale dans les pays occidentaux est à l'accroissement du temps de travail (Pronovost, 2003). Sans compter le temps qu'on prend pour s'y rendre, y revenir et tous les préparatifs qui l'entourent, on passe environ le tiers de notre temps au travail (Brun, 2003). L'analyse de la cuvée des données de l'ESG en 2005 effectuée par Martin Turcotte (2007) de Statistique Canada révèle que cette tendance se maintient et même s'accroît au fil des ans. Le travail rémunéré est devenu la principale activité des Canadiennes et Canadiens en âge de travailler (Statistique Canada, 2006). Les données de 2010 de cette même enquête confirment encore cette tendance. Aussi, si on compare la population du Québec avec celle du Canada, des États-Unis et de la France, les Québécoises et Québécois seraient celles et ceux qui travaillent le plus.

Le temps n'étant pas une ressource infinie ni renouvelable, la quantité croissante de temps dévolu au travail affecte inéluctablement celui pouvant être consacré aux autres sphères de vie. À cet égard, les travailleuses et travailleurs passent en moyenne 20 % moins de temps avec leur famille qu'il y a 20 ans (Turcotte, 2007). L'augmentation des heures travaillées durant une journée de travail type serait la principale cause de ce déclin.

Par ailleurs, des changements sociaux majeurs se sont produits au cours des dernières décennies (Tremblay, 2005). Ceux-ci concernent principalement la composition de la main d'œuvre, la famille et l'organisation du travail, plus spécifiquement la présence accrue des femmes sur le marché du travail, la multiplication des modèles familiaux et les horaires atypiques. Mercure et Vultur (2010) soulignent que l'importante croissance de la participation des femmes engendre une forte désynchronisation des temps sociaux. L'expansion du temps de travail a aussi engendré une emprise accrue du travail sur le temps personnel. En conséquence, les frontières de temps et d'espace qui séparent le travail de la vie hors travail deviennent de plus en plus floues et de moins en moins étanches. On peut de surcroît penser qu'avec le télétravail qui s'est largement répandu en raison de la pandémie de COVID-19, ce phénomène a fort probablement été accentué.

Dans leur analyse des transformations dans le marché du travail, Mercure et Vultur (2010) ont également remarqué des changements dans les critères de recrutement des employeurs de même que dans les exigences des personnes qui évaluent les opportunités d'emploi. Ces dernières cherchent dorénavant un travail qui soit source de plaisir, d'autonomie et d'épanouissement personnel, et surtout pas un travail qui soit un devoir ou un labeur. Il s'agit donc d'un changement majeur dans les clauses du contrat qui lie les employeurs avec les travailleuses et travailleurs.

Par ailleurs, ces importants changements sociaux au cours des dernières décennies s'inscrivent dans un contexte où un nouveau modèle productif dominant a émergé.

Un modèle productif

désigne le modèle organisationnel général de référence valorisé par les entreprises en ce qui a trait, d'une part, à la gestion de la production et à l'organisation du travail et, d'autre part, aux formes de mobilisation professionnelle, notamment sur le plan des modes d'implication au travail et de gestion des ressources humaines. (Mercure et Vultur, 2010, p. 2, note)

Ainsi, le nouveau modèle productif qui prend forme au Québec depuis le milieu des années 70 s'inscrit dans l'esprit libéral contemporain caractérisé essentiellement par la domination du marché en tant que régulateur de même que par la montée de l'individualisme qui fait la promotion de la réalisation de soi comme finalité existentielle.

Relevons que l'avènement du nouveau modèle productif s'est fait dans le contexte d'un mouvement que certains ont appelé « critique artiste » (Boltanski et Chiapello, 1999). Les tenants et tenantes de ce mouvement dénonçaient la standardisation et la rigidité d'un système déterministe dans lequel les perspectives individuelles étaient, disaient-ils, déjà tracées. Elle et ils revendiquaient plutôt la mise en place d'un système dans lequel il serait possible de déployer son plein potentiel et se réaliser en tant qu'individu. Ces revendications ont d'une certaine manière été récupérées par des idéologues pour une forme de relance légitimée du système capitaliste. Elles et ils firent alors la promotion d'une sorte de renouveau ou de revitalisation du système capitaliste en lui associant des valeurs nouvelles à connotation positive, comme l'autonomie et l'épanouissement personnel.

Le nouveau modèle productif, que certains appellent « post-fordisme » (Mercure et Vultur, 2010) ou « post-taylorien » (Kirouac, 2012) se caractérise par trois principales dimensions :

- (1) La flexibilité comme logique d'entreprise.
- (2) Une dynamique de mobilisation et de contrôle fondée principalement sur la promotion de l'implication subjective au travail et l'autonomie responsable.
- (3) Un modèle de gestion des ressources humaines axé sur le développement des compétences et la logique de l'employabilité.

Dans ce modèle, structuré autour d'un impératif de performance, la valorisation du travail tient une place prépondérante, viscérale. Ce faisant, ce nouveau modèle commande un rapport inédit au travail. Allant au-delà d'un rapport strictement utilitaire, l'organisation exige dorénavant davantage qu'une simple prestation de travail adéquate de la part de son employée ou employé. L'organisation s'attend à ce que celle-ci ou celui-ci soit complètement dédié à son travail, le prenne à cœur et introjecte le besoin d'atteindre les résultats organisationnels. En contrepartie de l'investissement personnel de la travailleuse ou du travailleur, l'organisation propose de la ou le rétribuer, en plus d'une rémunération de type traditionnel, par des récompenses dites « expressives ». De son côté, la travailleuse ou le travailleur s'attend désormais à plus qu'une simple rétribution financière de la part de son employeur. Elle et il veut que celui-ci lui offre des occasions de relever des défis, de se réaliser et de recevoir de la reconnaissance. Ce seraient les nouveaux critères recherchés par les travailleuses et travailleurs, leurs nouvelles attentes. C'est ce qui les motiverait, leur permettrait de s'accomplir et même leur conférerait une valeur en tant que personne. On remarque qu'en façade, les modalités de ce nouveau « contrat » sont présentées sous un angle favorable, de manière presque vertueuse ; ce qui rend difficile sa remise en question et presque improbable sa réprobation.



En fait, en filigrane à travers le nouveau modèle productif, on constate que c'est la nature du rapport au travail qui a changé. Alors qu'auparavant, ce dernier était principalement instrumental, c'est-à-dire se caractérisant par des finalités essentiellement utilitaires, il est aujourd'hui plutôt identitaire et affectif, avec des finalités davantage liées à la définition et à la construction du soi. À cet égard, de Gaulejac (2011) fait référence à ce qu'il appelle le contrat narcissique, qui relève du domaine de l'idéal. Il s'agit d'un contrat imaginaire qui s'appuie sur la sollicitation de l'énergie libidinale où la mobilisation de la subjectivité est prégnante. Par le biais du contrat narcissique, le travail devient un vecteur permettant l'atteinte d'un idéal à travers la réalisation de soi au travail. Les éléments du contrat narcissique révèlent le rapport au travail qui prévaut à notre époque, en ce sens que celui-ci

exige que chaque employé prenne une certaine place, se conforme au discours de l'organisation, réponde à ses attentes, en échange de quoi il reçoit une gratification, une reconnaissance. L'organisation assure ainsi une place et une identité, moyennant quoi l'individu s'engage à se mettre à son service et à perpétuer ses valeurs. (Aubert et de Gaulejac (1991), cité dans de Gaulejac, 2011, note, p. 290)

C'est dans ce contexte du nouveau modèle productif dominant que Mercure et Vultur (2010) ont repéré, décrit et analysé rigoureusement le nouvel *ethos* du travail dans la société québécoise.

#### 1.4.1 Ethos du travail au Québec

Sur le plan conceptuel, l'ethos du travail se décline en trois composantes fondamentales :

- (1) La centralité du travail.
- (2) Les finalités du travail.
- (3) Les attitudes envers les principales normes managériales.

La centralité du travail réfère au degré d'importance du travail dans la vie d'un individu. Elle s'exprime de deux façons : de manière absolue, c'est-à-dire par l'importance accordée au travail en général, et de manière relative, soit par la place qu'il occupe au regard des autres sphères de vie. Les finalités du travail correspondent aux buts et raisons pour lesquelles un individu travaille : il s'agit en quelque sorte de la signification du travail. Mercure et Vultur (2010) distinguent deux grands types de finalités :

- (1) Celles apparentées au type *économique*, qui sont instrumentales et matérielles et dont l'objectif sous-jacent est essentiellement de gagner l'argent nécessaire à la subsistance et à la consommation.
- (2) Celles de type *expérientiel*, de nature davantage expressive et où l'accent est mis sur l'expérience vécue au travail.

La troisième composante de l'ethos du travail se situe au niveau des attitudes envers les principales normes managériales. Ces normes sont composées d'un ou plusieurs systèmes d'attentes, codifiées ou non, relativement au travail et à l'emploi. Ayant une fonction normative, les normes managériales renvoient à des « préceptes d'action, à des modes de conduite au travail valorisés, parfois, et, de manière plus explicite, à des règles » (Mercure et Vultur, 2010, p. 17).

Les normes managériales dominantes aujourd'hui se présentent selon trois principales déclinaisons :

- (1) Valorisation du travail et engagement moral envers l'employeur.
- (2) Adhésion aux objectifs de flexibilité de l'entreprise (fonctionnelle, salariale, numérique).

- (3) Mobilisation des travailleuses et travailleurs par le biais d'un investissement de ressources personnelles (temporelles et financières) consenties aux fins du travail.

Les attitudes envers ces normes s'avèrent un puissant révélateur de l'adhésion au discours gestionnaire contemporain.

L'adhésion à de telles normes révèle le degré de pénétration dans la conscience des travailleurs de l'idéologie dominante du travail, que ce soit sous la forme d'une véritable intériorisation de la norme ou, plus simplement, d'une appréciation « réaliste » de la situation actuelle du monde du travail. (Mercure et Vultur, 2010, p. 18)

On peut en effet percevoir une certaine symétrie entre les trois composantes du modèle productif et les trois déclinaisons des normes managériales. Le tableau suivant illustre la correspondance entre ces éléments.

Tableau 1.1 – Correspondance entre les composantes du modèle productif et les déclinaisons des normes managériales

<b>Composantes du modèle productif</b>	<b>Déclinaisons des normes managériales</b>
Gestion des ressources humaines basée sur le développement des compétences et de l'employabilité	Valorisation du travail et engagement moral envers l'employeur
Flexibilité comme logique d'entreprise	Adhésion aux objectifs de flexibilité
Dynamique de mobilisation subjective	Investissement de ressources personnelles aux fins du travail

Afin de sonder et d'explicitier l'ethos du travail au Québec, Mercure et Vultur (2010) ont procédé à une importante étude à la fois quantitative et qualitative, à l'aide d'un questionnaire et d'entrevues semi-dirigées auprès de travailleuses et travailleurs.

Concernant la centralité, les résultats démontrent que le travail occupe une place importante dans l'univers des valeurs de la population active québécoise. Pour ce qui est plus précisément de la centralité *absolue*, près de 75 % des répondantes et répondants considèrent le travail comme étant la valeur la plus importante ou parmi les plus importantes de leur vie en général. Ces résultats sont assez révélateurs et illustrent de façon éloquente la centralité *absolue* du travail dans la vie des Québécoises et Québécois. En ce qui a trait à la centralité *relative*, les résultats indiquent que le travail est une valeur significative pour la population québécoise, sans toutefois occuper la première place. Selon les dires des travailleuses et travailleurs sondés, le travail tiendrait la deuxième place, derrière le regroupement « la vie de couple et la vie familiale ». Alors que ce regroupement est mentionné comme étant la sphère de vie la plus importante pour près de 77 % des répondantes et répondants, seulement 12,5 % ont choisi le travail comme sphère de vie la plus importante. En somme, le travail aurait une valeur significative pour la population active québécoise, mais occuperait généralement la deuxième place dans l'échelle de valeurs des travailleuses et travailleurs lorsqu'invités à procéder à une hiérarchisation.

Notons que les résultats relatifs à la centralité du travail varient en fonction de la catégorie socio-professionnelle et la teneur des responsabilités familiales des répondantes et répondants. Celles et ceux appartenant à une catégorie socio-professionnelle socialement plus valorisée accordent généralement plus d'importance au travail. Au contraire, le fait d'avoir des enfants diminue le degré d'importance accordée au travail, et ce particulièrement pour les femmes.

Pour ce qui est de la signification du travail, les résultats de l'enquête de Mercure et Vultur (2010) font ressortir une pluralité de finalités principales chez la population active québécoise. Pour la majorité des répondantes et répondants (58 %), la finalité principale est de type expérientiel, en ce sens qu'elle correspond à l'un des quatre sous-types apparentés identifiés par les chercheurs :

- (1) Réalisation personnelle.
- (2) Reconnaissance.
- (3) Lien interpersonnel.
- (4) Sentiment d'utilité.

Pour cette majorité, « le travail a pour finalité principale le développement personnel, la reconnaissance pour ce que je fais au sein du milieu de travail, l'établissement de liens riches avec d'autres individus, le vécu d'une activité signifiante et utile » (Mercure et Vultur, 2010, p. 250). Ainsi, selon ce que ces répondantes et répondants déclarent, ce sont davantage des aspects immatériels qui donnent un sens à ce qu'ils font. Le travail est surtout un outil de l'« être » par le biais de la réalisation de soi. L'argent demeure tout de même la finalité principale pour près de 42 % des répondantes et répondants. Pour eux, le travail a surtout une fonction utilitaire, c'est-à-dire qu'il constitue principalement un moyen d'atteindre des finalités extérieures au travail. Ces travailleuses et travailleurs s'inscrivent davantage dans la lignée du modèle fordiste, caractérisé par le principe de l'instrumentalité économique où le travail est essentiellement un outil de l'« avoir ».

Relevons que la distribution des finalités principales du travail varie également selon les caractéristiques professionnelles de la travailleuse ou du travailleur, sa situation familiale et sa position dans le cycle de vie. Celles et ceux étant situés au haut de l'échelle professionnelle, scolaire et financière disent travailler davantage dans un but expressif que dans un but strictement utilitaire. Par ailleurs, bien que cela nous apparaisse d'une évidence désarmante, il nous semble tout de même pertinent de souligner, à l'instar de Mercure et Vultur (2010), que l'atteinte d'un certain niveau économique est la condition d'accès aux finalités expérientielles du travail, comme un prérequis en quelque sorte. En effet, pour celles et ceux déclarant travailler dans un but premier de type expérientiel, la dimension économique est souvent acquise. On peut se demander jusqu'à quel point ces travailleuses et travailleurs seraient prêts

à délaissier la dimension économique au profit de l'expressive si confrontés à un tel choix sur le plan pratique. Pour le dire simplement, les finalités instrumentales sont généralement une antériorité aux finalités expressives. En ce sens, pour les répondantes et répondants ayant un faible niveau de scolarité (et qui habituellement occupent des emplois moins bien rémunérés), la finalité économique arrive généralement au premier plan. Ce type de finalité est également plus important pour celles et ceux ayant une vie familiale plus prenante. Dans cette optique et sur un plan purement pragmatique, la dimension économique revêt moins d'importance pour celles et ceux qui font face à des responsabilités financières moindres.

On constate donc que la finalité principale semble tributaire du cycle de vie de la personne et des activités qui se retrouvent en concurrence avec le travail. Ainsi, le travail représente davantage un véhicule de réalisation personnelle chez les plus jeunes n'ayant pas de responsabilités familiales et chez les personnes plus âgées pour qui les obligations familiales sont devenues moins prégnantes. Les résultats révèlent aussi que les conditions matérielles sont davantage valorisées par les travailleuses et travailleurs moins scolarisés, ceux de métier et les contremaîtres, tandis que le contenu du travail l'est davantage pour les chefs d'entreprise, les cadres supérieures ou supérieurs, les professionnelles et professionnels ainsi que les personnes détenant un diplôme universitaire.

De façon générale, tout se passe comme si une ligne de démarcation séparait deux groupes : d'une part, ceux pour qui le travail occupe une place importante dans leur existence bénéficiant d'un contexte professionnel qui favorise la réalisation de soi et la valorisation personnelle et, d'autre part, ceux pour qui la nature des emplois ou les attentes insatisfaites au travail favorisent un plus grand investissement auprès de la famille, des amis et des loisirs. (Mercure et Vultur, 2010, p. 65)

Avec cette conclusion, les auteurs laissent entendre que les potentialités qu'offre le travail détermineraient l'investissement dans d'autres sphères de vie. C'est dire que

s'il offre des potentialités intéressantes, les personnes investiraient moins dans les autres sphères de leur vie. Cette conclusion illustre ainsi remarquablement le caractère structurant du travail.

Enfin, les résultats de l'étude de Mercure et Vultur (2010) démontrent que la population active québécoise juge positivement la plupart des normes managériales dominantes. Ce résultat révèle une forte adhésion des travailleuses et travailleurs au modèle productif actuel. Cette adhésion est particulièrement marquée pour ce qui est des normes relatives à la valorisation du travail, à l'engagement envers le travail et à l'engagement envers les objectifs de l'employeur. Toutefois, les répondantes et répondants sont généralement moins enclins à appuyer des normes associées à un investissement plus grand de leurs ressources personnelles et ce, particulièrement lorsque cela implique de se rendre disponibles en dehors des heures habituelles de travail. Ce résultat exprime une préoccupation certaine en ce qui concerne l'articulation famille/travail et le problème grandissant du manque de temps dans le contexte actuel d'accroissement des heures consacrées au travail.

Encore ici, l'appui aux normes managériales varie significativement selon la catégorie socio-professionnelle, le statut familial et la position dans le cycle de vie. Les travailleuses et travailleurs ayant un statut socio-professionnel plus élevé adhèrent davantage aux normes dominantes. Ce sont sans doute eux qui sont les mieux outillés, ou les moins contraints, à évoluer et naviguer habilement dans les milieux où le modèle productif dominant est le plus puissamment à l'œuvre. Pour ce qui est de celles et ceux ayant des obligations familiales, ils sont moins enclins à être favorables à l'investissement de ressources personnelles pour le travail. En effet, il est moins aisé d'investir de longues heures dans le travail lorsque d'autres responsabilités concurrentes incombent aux travailleuses et travailleurs. Par ailleurs, l'adhésion aux normes managériales est généralement moindre chez les femmes, notamment pour ce qui est de l'investissement de ressources personnelles aux fins du travail. Cette

différence en fonction du sexe peut sans doute s'expliquer par les difficultés plus grandes auxquelles sont confrontées les femmes en matière d'articulation famille/travail, tel qu'évoquées un peu plus tôt. Ainsi, il n'est

pas étonnant de constater que les personnes généralement plus engagées dans la sphère familiale soient réticentes à consacrer plus de temps au travail, d'autant plus qu'au cours des dernières années, la pression temporelle induite par le travail s'est fortement accentuée, aussi bien au chapitre de la durée du travail, du temps d'absence du domicile pour des raisons rattachées au travail qu'en ce qui concerne les horaires de travail. (Mercure et Vultur, 2010, p. 84)

Et puisque les femmes sont encore celles qui assument davantage les responsabilités relatives à la sphère domestique (encore une fois, l'analyse récente de Pronovost (2015) confirme le caractère très actuel de cet état de la situation), il n'est pas surprenant de constater que les femmes sont plus affectées par l'envahissement du travail. Pour leur part, bien que les jeunes soient plus à l'aise avec les normes relatives à la flexibilité, elles et ils sont tout de même eux-aussi moins enclins à investir leurs ressources personnelles au travail. Cette particularité chez les plus jeunes signifie sans doute quelque chose d'assez révélateur sur les tendances actuelles et surtout sur celles à venir concernant la quête d'équilibre entre les différentes sphères de vie.

À la suite de l'analyse des résultats détaillés sur chacune des trois composantes de l'ethos du travail, Mercure et Vultur (2010) ont dégagé une typologie des ethos du travail en identifiant ce qu'ils ont nommé des formes générales d'orientation au travail. Celles-ci intègrent à la fois les deux indicateurs que sont la centralité (sur le travail, équilibrée ou sur la vie extérieure au travail) et la finalité principale du travail (économique ou expérientielle). Les six combinaisons possibles obtenues à partir du pairage de ces deux indicateurs correspondent à six formes d'orientations générales au travail, ou types d'ethos. Ceux-ci sont présentés dans le tableau suivant. Le



pourcentage présenté dans la dernière colonne représente la proportion des personnes enquêtées associées à chaque type.

Tableau 1.2 – Typologie des ethos du travail

<b>Ethos</b>	<b>Focus de la centralité</b>	<b>Finalité dominante</b>	<b>%</b>
Ethos de l'autarcie	Travail	Économique	4,3 %
Ethos de la professionnalité	Travail	Expérientielle	7,8 %
Ethos de l'utilitariste	Équilibrée	Économique	22,5 %
Ethos de l'égotéliste	Équilibrée	Expérientielle	36,7 %
Ethos de la résignation	Vie extérieure au travail	Économique	14,9 %
Ethos de l'harmonie	Vie extérieure au travail	Expérientielle	13,8 %

Il nous semble pertinent de terminer cette partie en présentant les quatre grandes tendances qui sont ressorties à la suite de l'analyse des résultats de l'importante étude de Mercure et Vultur (2010). La première est à l'effet d'une valorisation du travail fortement présente chez la population active québécoise. Cette importance révélée pour le travail s'accompagne d'une éthique du travail élevée, c'est-à-dire que l'engagement envers le travail et l'engagement envers l'organisation est très élevé chez les travailleuses et travailleurs québécois. En effet, près de 90 % des personnes interrogées dans cette enquête se disent moralement engagées à accroître l'efficacité de leur entreprise. Cette donnée nous semble assez révélatrice de l'implication subjective des travailleuses et travailleurs ainsi que de leur forte mobilisation envers le travail en général et envers leur organisation en particulier.

La deuxième tendance concerne le désir d'atteindre un certain équilibre. Bien que la très grande majorité des travailleuses et travailleurs québécois (75 %) accordent une

place importante au travail, ceux-ci affirment par ailleurs accorder une place prépondérante à la sphère personnelle et chercher l'équilibre entre les différentes sphères de leur vie. Ainsi, malgré une évidente centralité du travail au sein de la population active québécoise, on observe tout de même une certaine tendance à vouloir limiter, en quelque sorte, l'envahissement du travail. Il s'agirait du principal heurt entre le modèle productif dominant et l'ethos du travail contemporain, c'est-à-dire le lieu où l'on n'observe pas une totale adéquation entre les deux éléments, mais plutôt une certaine dysharmonie, une potentielle brèche.

Une troisième tendance porte sur la signification du travail où un changement de fond serait observé. Pour la majorité des travailleuses et travailleurs québécois (58 %), le travail aurait maintenant pour but premier d'atteindre des finalités expérientielles, c'est-à-dire axées sur la nature même de l'expérience vécue au travail. C'est dire que pour cette majorité, gagner de l'argent, ou la finalité économique, ne serait plus nécessairement l'objectif premier du travail. Cela nous apparaît tout de même plutôt révolutionnaire.

La quatrième tendance a trait aux variations importantes observées quant aux trois composantes de l'ethos du travail en fonction de la catégorie socio-professionnelle et des responsabilités familiales des travailleuses et travailleurs. De manière générale, ceux qui sont dans une catégorie socio-professionnelle élevée ou qui n'ont pas de responsabilités familiales se caractérisent par une centralité forte du travail, des finalités expérientielles dominantes et une grande adhésion aux normes managériales. Au contraire, celles et ceux se situant dans une catégorie socio-professionnelle moins élevée ou ayant des responsabilités familiales se distinguent généralement par une centralité du travail moins forte, des finalités instrumentales davantage présentes et une adhésion moins marquée aux normes managériales. Comme si d'une certaine manière, les travailleuses et travailleurs se scindaient en deux groupes : un premier se caractérisant par des conditions objectives propices (catégorie socio-professionnelle

élevée et/ou peu ou pas de responsabilités familiales) pour un arrimage avec le modèle productif et un autre groupe ayant des conditions objectives moins favorables (catégorie socio-professionnelle moins élevée et responsabilités familiales accrues) pour un tel arrimage.

#### 1.4.2 Ethos du travail type

À la suite de notre revue de littérature, nous dégageons deux grandes caractéristiques dominantes qui marquent fortement l'expérience contemporaine du travail et qui teintent l'ethos du travail :

- (1) La place accrue du travail.
- (2) Un rapport de type affectif avec celui-ci.

Un profil type ressort donc dans la population active québécoise. Premièrement, la prépondérance du travail dans nos vies, autant par l'importance qu'on y accorde que le temps qu'on y consacre, est une réalité frappante. Incontestablement, tel un fait social, le travail s'impose à l'individu. Ainsi, comme l'explique Méda, le travail

structure de part en part non seulement notre rapport au monde, mais aussi nos rapports sociaux. Il est le rapport social fondamental. Il est de surcroît au centre de la vision du monde qui est la nôtre depuis le XVIIe siècle. Il s'agit d'une catégorie construite dont l'émergence a correspondu à une situation politico-sociale particulière. Sa disparition, à l'évidence non-souhaitée, remettrait en cause les ordres qui structurent nos sociétés. (Méda, 1995, p. 26)

C'est sans doute en partie pourquoi, selon Méda (2000), celles et ceux qui osent remettre en question la place du travail font face à autant de résistance. Cette forte réactivité face à cette question serait symptomatique du « pouvoir profondément structurant qu'a eu le travail sur notre pensée depuis deux siècles » (p. 173). Dans la

même perspective, De Coster et Pichault (1998) avancent que le travail est devenu le principal référent identitaire de l'individu, un moyen pour lui de se définir socialement. Le travail est une finalité importante de l'existence, un moyen d'exister subjectivement, l'élément structurant premier de nos vies (de Gaulejac, 2011). Pour leur part, Beaudelot et Gollac (2003) affirment que le travail est un solide socle existentiel pour une majorité de personnes. Bref, c'est simple, le travail aurait acquis aujourd'hui une importance civilisationnelle qu'il n'aurait jamais eue auparavant (Martuccelli, 2017). En tant que vecteur de développement identitaire et d'intégration sociale, le travail serait devenu l'un des principaux éléments du vivre-ensemble (Bourdages-Sylvain, 2021).

Deuxièmement, plusieurs auteurs (de Gaulejac, 2005, 2011, Mercure et Vultur, 2010, Kirouac, 2012) ont mis en exergue le fait que le rapport qu'entretiennent les personnes avec le travail s'est transformé. Il y a peu, ce rapport était surtout de nature instrumentale, c'est-à-dire que le travail représentait essentiellement un moyen visant à rencontrer des objectifs pratiques et utilitaires. Aujourd'hui, un rapport affectif au travail, où celui-ci répond davantage à des finalités expérientielles, prend de plus en plus d'ampleur. Concrètement, les travailleuses et travailleurs qui recherchent des finalités de cet ordre accordent une grande importance à l'expérience vécue au travail et à ce que celle-ci leur procure sur un plan plus subjectif. Comme on l'a vu plus tôt, ceux-ci souhaitent se réaliser professionnellement dans leur travail, ce qui leur permettra de vivre un sentiment d'accomplissement personnel et d'obtenir de la reconnaissance. En retour, ce sentiment positif et cette reconnaissance obtenue nourriront leur estime de soi. L'ensemble des expériences vécues au travail contribuera à la construction de leur identité professionnelle, et par extension, de leur identité générale. Les deux formes de finalités, utilitaire et expérientielle, ont sans doute toujours été présentes et cohabité dans le rapport au travail. Seulement, c'est leur proportion qui aurait changé au fil du temps : la forme affective délogeant

l'instrumentale comme forme dominante aujourd'hui pour plusieurs, à tout le moins selon ce qui est rapporté par les travailleuses et travailleurs.

En somme, le travail est aujourd'hui au cœur de nos vies, et fait relativement nouveau, il se trouve dorénavant bien ancré dans nos cœurs. Dans ce contexte de valorisation du travail et du rapport affectif que les travailleuses et travailleurs entretiennent avec celui-ci, il n'est donc pas surprenant de constater que les types d'ethos caractérisés par une finalité expérientielle sont davantage présents dans la société québécoise (près de 60 % des répondantes et répondants de l'enquête de Mercure et Vultur, 2010). Il importe tout de même de préciser que ces types d'ethos sont également sans doute plus valorisés socialement et donc davantage sujets au biais de désirabilité sociale. C'est-à-dire que les travailleuses et travailleurs pourraient être portés à déclarer rechercher prioritairement des finalités d'ordre expérientiel, parce que c'est socialement bien vu. Malgré ce potentiel biais, la popularité croissante de ces types d'ethos dans la population active québécoise est indéniable et révélatrice à plusieurs égards. On voit donc poindre une tendance sociale majeure, soit le déclin de l'ethos traditionnel du devoir et la montée d'un ethos nouveau genre axé sur l'épanouissement personnel.

#### 1.4.3 Ethos du travail idéal-typique

L'importance accrue accordée au travail et l'intensification des dimensions subjectives dans le rapport au travail s'inscrit dans la mouvance des préceptes du nouveau modèle productif dominant qui fait la promotion de l'autonomie responsable et de l'implication subjective au travail. En effet, tel que discuté précédemment, la domination d'un modèle productif axé sur la mobilisation de l'individu, conjuguée à une conception du travail comme espace d'accomplissement de soi, engendrent une

intensification de l'investissement de la subjectivité au travail et pourrait expliquer la prédominance d'une nouvelle forme de rapport nouveau au travail. Martuccelli (2017) considère même que l'implication subjective dans le travail devient rien de moins que le nouvel horizon normatif.

Les ethos de la professionnalité et égotéliste sont directement en lien avec le nouveau modèle productif et les normes managériales qui en découlent. En effet, selon Mercure et Vultur, ces ethos sont

porteurs de l'idéologie managériale contemporaine, en synchronie avec le nouveau modèle productif qui, à bien des égards, commande un rapport expérientiel et expressif à l'activité de travail. En effet, le modèle productif en émergence se caractérise non seulement par des impératifs de productivité et de performance, mais aussi par la mobilisation de la subjectivité individuelle au travail. (Mercure et Vultur, 2010, p. 229)

Ainsi, la figure de prou par excellence de la société contemporaine serait la travailleuse ou le travailleur caractérisé par l'ethos égotéliste. Cet ethos

est un puissant révélateur des transformations sociales en cours. Il témoigne de l'effet conjugué des changements culturels récents, marqués par la culture du moi érigée à titre de valeur universelle, le désir de réalisation de soi-même et la quête d'épanouissement, avec les nouvelles réalités du monde du travail, caractérisées par l'accroissement des exigences de flexibilité et de mobilisation des subjectivités individuelles aux fins de l'activité productive. (Mercure et Vultur, 2010, p. 258-259)

L'égotéliste serait donc un pur produit de la socialité contemporaine, comme s'il avait été construit expressément pour représenter, promouvoir et véhiculer les valeurs dominantes de notre époque : l'individualisme, le narcissisme et la performance. Conséquemment, pour plusieurs, l'ethos du travail contemporain semble parfaitement arrimé avec les exigences du nouveau modèle productif. Cela démontre à quel point le modèle productif est puissant. En effet, ce modèle

repose sur un ensemble de normes et de préceptes qui s'inscrivent dans des pratiques novatrices de gestion, lesquelles se diffusent sous la forme d'attentes concrètes de la part des entreprises : normes, préceptes et pratiques, qui, dans une large mesure, font référence à l'idéologie managériale, [...] idéologie qui s'impose de plus en plus à la société en général et aux travailleurs en particulier. (Mercure et Vultur, 2010, p. 227)

C'est en ce sens que nous référons à un ethos du travail idéal-typique. De manière concrète, Mercure (2013) a dégagé les caractéristiques de la travailleuse ou du travailleur idéal-typique :

- (1) Centralité du travail élevée : le travail constitue une dimension cruciale de la vie, un haut lieu d'identification et une source substantielle d'investissement personnel et d'engagement.
- (2) Finalité principale vécue de nature expérientielle : les éléments intrinsèques du travail sont valorisés. Le travail est considéré comme une source de réalisation de soi et un vecteur de la construction de l'identité.
- (3) Finalité vécue correspond à la finalité souhaitée : la situation vécue par la travailleuse ou le travailleur est en parfaite correspondance avec la finalité souhaitée. Les besoins rencontrés sont ceux recherchés.
- (4) Valorisation du travail et engagement envers l'employeur : le travail est une valeur nodale pour la travailleuse ou le travailleur. Celle-ci ou celui-ci est moralement engagé envers l'atteinte des objectifs organisationnels.
- (5) Adhésion aux objectifs de flexibilité de l'entreprise : la travailleuse ou le travailleur considère qu'il est de sa responsabilité d'assurer sa sécurité d'emploi et son avenir professionnel.
- (6) Investissement des ressources personnelles aux fins du travail : la travailleuse ou le travailleur affiche une grande disponibilité pour l'employeur, y compris en dehors des heures normales de travail.

On voit assez bien que ces caractéristiques, et surtout leur conjonction, sont clairement en lien, voire au service de l'idéologie néo-libérale. Dans un même ordre d'idées, c'est à travers son analyse de la littérature managériale pédagogique, que Bourdages-Sylvain (2017) a mis en relief les nouvelles normes managériales dont ces ouvrages sont porteurs. Sa démarche analytique a démontré que

la mobilisation et ses dimensions associées sont fortement valorisées dans le discours pédagogique managérial et qu'elles constituent un enjeu pour tous les domaines organisationnels : l'organisation du travail, le leadership et la vision y sont décrits comme des leviers de la mobilisation, au même titre que les pratiques de GRH [gestion des ressources humaines]. (Bourdages-Sylvain, 2017, p. 127)

Son analyse a également permis de mettre en exergue que « le discours pédagogique managérial présente les nouvelles formes de mobilisation de la subjectivité comme étant émancipatoires, souscrivant à une lecture idéologique liant la quête de performance des entreprises à la quête de sens des salariés » (Bourdages-Sylvain & Côté, 2020, p. 163-164).

Ainsi, les pratiques en gestion des ressources humaines enseignées dans les ouvrages pédagogiques de gestion ont pour but de contribuer à l'établissement de conditions psychologiques essentielles à la mobilisation des travailleuses et travailleurs. Les nouvelles formes d'organisation du travail préconisées favorisent leur autonomie, leur responsabilisation ainsi que leur polyvalence ; ce qui a pour conséquence d'augmenter leur imputabilité. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que l'ethos de l'égotéliste soit le plus répandu au Québec. La travailleuse ou le travailleur type recherche l'autonomie, des responsabilités et des occasions diverses de se développer. Elle ou il raffole des défis.

Du côté du leadership, le style mobilisateur est celui qui a maintenant la cote. Le rôle premier de la ou du gestionnaire moderne serait de mobiliser ses troupes, c'est-à-dire



faire en sorte que les employées et employés soient disposés à fournir des efforts pour atteindre les objectifs organisationnels. Ainsi, par une attitude positive et rassembleuse, la ou le leader mobilisateur « transmet les valeurs et les objectifs de l'organisation aux salariés et agit positivement sur les états psychologiques favorisant la mobilisation » (Bourdages-Sylvain, 2017, p. 133).

Enfin, en lien avec le désir des travailleuses et travailleurs de faire un travail qui a du sens, les pratiques managériales incitent les organisations à élaborer et diffuser une vision, une mission et des valeurs qui sont signifiantes pour eux. Selon les pédagogues, l'objectif ultime souhaité est que les objectifs organisationnels et les objectifs personnels convergent pour ne faire plus qu'un. Lorsque les employées et employés intériorisent les objectifs de leur employeur comme étant les leurs, la coopération va presque de soi et peu de mécanismes de contrôle sont alors nécessaires. C'est ce à quoi réfère la notion d'autorégulation évoquée par Mercure (2017). Dans la même lignée, Bourdages-Sylvain (2017) rappelle les travaux de Boltanski et Chiapello (1999) qui perçoivent dans cette stratégie une forme novatrice de contrôle efficace :

Il n'existe pas une infinité de solutions pour contrôler l'incontrôlable : la seule est, en fait, que les personnes s'autocontrôlent – ce qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes – et que les forces de contrôle qu'elles exercent soient cohérentes avec un projet général de l'entreprise. (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 125)

En somme, l'ethos du travail type se présente comme étant plutôt idéal-typique en ce sens que les types d'ethos les plus répandus se révèlent parfaitement arrimés au modèle productif dominant. On peut se demander si cette étonnante convergence n'est seulement qu'un heureux hasard, mais une chose est certaine, une bonne partie de la population active québécoise conçoivent et vivent donc le travail d'une manière qui sert les intérêts des employeurs. Il y a peu, cette réalité était surtout l'apanage des

cadres, catégorie d'emplois dont l'essence est justement de représenter et servir les intérêts de l'employeur. Aujourd'hui, c'est un peu comme si la majorité avait intégré l'approche qui était surtout celle des cadres envers le travail. Cette catégorie d'emplois deviendrait donc en quelque sorte de plus en plus emblématique de l'ethos du travail type. C'est pourquoi nous allons maintenant nous attarder plus spécifiquement à l'ethos du travail des cadres.

#### 1.4.4 Ethos du travail des cadres

Les cadres constituent un cas de figure très intéressant à plusieurs égards. Elles et ils sont à la fois représentatifs de l'ethos du travail type, mais se distinguent tout de même d'une certaine manière. D'une part, les cadres sont manifestement dans la mouvance des tendances relatives à l'ethos du travail type au Québec, essentiellement en ce qui concerne la valorisation du travail et la prédominance de finalités expérientielles. D'autre part, les cadres sont une belle illustration de la variabilité des éléments de l'ethos du travail en fonction de la catégorie socio-professionnelle. Comparativement aux autres travailleuses et travailleurs en général, les cadres accordent plus d'importance au travail, affichent davantage travailler dans un but expressif et adhèrent encore plus aux normes managériales dominantes. Aussi, les cadres disent accorder plus d'importance au contenu du travail qu'aux conditions matérielles. Donc, bien qu'elles et ils se distinguent par un ethos du travail caractéristique, ils ne sont pas si originaux en fin de compte. Il semblerait en fait que les cadres québécoises et québécois se démarquent surtout par une exacerbation des caractéristiques phares de l'ethos du travail, soit une centralité du travail encore plus marquée, une plus forte prédominance de finalités expressives et une adhésion quasi-totale aux normes managériales.

Dans un même ordre d'idées, Bourdages-Sylvain & Côté (2020) ont récemment partagé certaines réflexions découlant des résultats préliminaires d'une étude exploratoire qu'elles ont menée portant sur l'engagement au travail des cadres intermédiaires. Elles font ainsi référence à un discours normatif largement partagé par les participantes et participants de leur étude. Au centre de ce discours, se retrouve une image forte du cadre intermédiaire, celle-ci ou celui-ci présentant les caractéristiques de la travailleuse ou du travailleur idéal.

Cela se manifeste d'abord par une centralité forte de l'activité professionnelle, au point où la frontière entre les vies professionnelle et personnelle est pratiquement effacée. On observe une certaine banalisation de la surcharge et des nombreuses heures de travail, la semaine « normale » comptant jusqu'à 50 ou 60 heures de travail. La finalité de l'activité professionnelle est de nature expérientielles, le travail étant décrit comme lieu de développement identitaire ; les cadres intermédiaires interrogés nourrissent une volonté forte de cohérence entre les aspirations personnelles, professionnelles et organisationnels, qui se manifeste par un dévouement personnel envers l'organisation. (Bourdages-Sylvain et Côté, 2020, p. 171).

Les caractéristiques relatives à l'ethos du travail contemporain des cadres québécoises et québécois sont également observées chez des cadres en France. À cet égard, l'étude réalisée par Thoemmes, Kanzari et Escarboutel en 2011 et portant sur des cadres françaises et français démontrent que ceux-ci se définissent professionnellement par leur autonomie, leur investissement important au travail et la reconnaissance qu'ils peuvent en retirer. En ce sens, « les cadres interrogés affirment que leur satisfaction professionnelle est surtout liée à la liberté d'action dans l'organisation de leur travail (souligné par 77 individus) et à la souplesse des horaires de travail (pour 60 individus) » (p. 15). Bref, l'autonomie apparaît comme un critère fondamental, la pierre angulaire de l'identité de la ou du cadre. Dans l'organisation de son travail, l'autonomie se traduit par la gestion de ses temporalités, c'est-à-dire qu'il revient à la ou au cadre de gérer son temps de travail. La ou le cadre veut bien s'investir dans son travail, mais elle ou il veut le faire à sa manière. Aussi, la reconnaissance est un

facteur important pour les cadres français. Celle-ci est une forme de finalités expérientielles. Notons enfin que les cadres sont également porteuses ou porteurs d'une symbolique forte de réussite (Thoemmes et coll., 2011). Cette symbolique induit inéluctablement une importante pression sociale qui accentue les exigences pesant sur elles et eux.

Dans une veine similaire, Lallement et ses collaborateurs (2011) ont analysé les résultats d'une recherche portant sur les cadres en France, leur temps de travail, leur implication dans leur vie professionnelle et les temporalités sociales qui caractérisent leur quotidien. La moitié des répondantes et répondants disent arriver tôt au travail et partir tard le soir, consacrer l'essentiel de leur temps au travail (environ 50 heures par semaine) et travailler fréquemment à la maison. Ainsi, la centralité ou la valorisation du travail se matérialise en grande partie pour elles et eux par le nombre d'heures y étant consacrées par les cadres. Par ailleurs, il semble également que plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les heures sont longues. Ce serait même un signe distinctif que l'on se plaît à arborer chez les cadres. À ce sujet, Genin (2012) s'est intéressée à la porosité des temps chez les cadres. Concrètement, ce concept réfère au « phénomène de superposition et d'interférence entre les temporalités personnelles et les temporalités professionnelles » (Genin, 2012, p. 37). Cette porosité des temps, particulièrement présente chez les cadres, serait d'une certaine manière le reflet de leur important investissement temporel dans le travail et directement reliée au modèle de disponibilité totale qui caractérise ce groupe. Genin (2012) relève à cet égard que la très grande disponibilité pour le travail constitue un attribut distinctif du groupe des cadres « les plus cadres ».

Enfin, on remarque clairement que l'éthos du travail des cadres du Québec qui ressort à la suite de l'étude de Mercure et Vultur (2010) correspond à la quintessence de l'éthos du travail idéal-type préconisé par les gestionnaires porteuses et porteurs du nouveau modèle postfordiste propre au nouvel esprit libéral. Nous avons discuté le

caractère idéal-typique de l'ethos du travail contemporain dans la section précédente, mais rappelons ici les six caractéristiques de la travailleuse ou du travailleur idéal-typique afin de relever explicitement la correspondance avec celles typiquement associées aux cadres :

- (1) Centralité du travail élevée.
- (2) Finalité principale vécue de nature expérientielle.
- (3) Finalité vécue correspond à la finalité souhaitée.
- (4) Valorisation du travail et engagement envers l'employeur.
- (5) Adhésion aux objectifs de flexibilité de l'entreprise.
- (6) Investissement des ressources personnelles aux fins du travail.

Lorsqu'on assemble toutes ces caractéristiques, le produit obtenu peut ressembler à une caricature, mais il correspond aussi exactement à ce qui est recherché et souhaité par les employeurs ; ce produit représente aussi très clairement le profil type des cadres. On constate que les caractéristiques distinctives des cadres sont directement en lien avec ce que commande le nouveau modèle productif. Les cadres seraient donc de bonnes ou de bons élèves en étant, au final, exactement ce qu'on attend d'elles et eux qu'ils soient. On se rappellera que les trois dimensions principales de ce modèle s'articulent autour des logiques de flexibilité, mobilisation et responsabilisation.

Les cadres évoluent donc dans un contexte où prévaut l'injonction maîtresse à la responsabilisation dans une culture de performance, un contexte caractérisé par un nouveau type de rapport au travail dominant et où un investissement de soi élevé est attendu en échange d'occasions de se réaliser.

En lien avec ces éléments de contexte, on peut penser que les cadres sont probablement plus enclines et enclins à s'investir dans le travail et courent donc par le fait même plus de risques de s'y surinvestir. En ce sens, Lallement et ses collaborateurs (2011) font référence aux « cadres surinvestis » et expriment une

préoccupation concernant un possible lien avec la souffrance au travail. Puisqu'elles ou ils sont davantage sujets au surinvestissement de soi dans le travail, les cadres pourraient s'avérer davantage susceptibles d'être affectés par des problèmes psychologiques. C'est une hypothèse qui mériterait d'être vérifiée, d'autant plus que Lallement et de ses collaborateurs (2011) font clairement ressortir l'existence complexe d'un mal être au travail chez les cadres. À cet égard, l'article de Thoemmes, Kanzari et Escarboutel (2011) qui avait comme objectif d'explorer le mal-être des cadres françaises et français nous informe sur l'actualisation et la pertinence de cette question. Dans cette étude, trois éléments ressortent en ce qui en trait aux causes de la souffrance au travail des cadres : stress, manque de reconnaissance et tensions sociales. Majoritairement stressées et stressés (82 %), les cadres considèrent qu'ils ne reçoivent pas suffisamment de reconnaissance symbolique au regard de leur investissement au travail. Comme si le déséquilibre perçu entre investissement subjectif et reconnaissance serait potentiellement source de souffrance.

Bourdages-Sylvain et Côté (2020) ont-elles-aussi souligné que l'expérience de travail des cadres ayant participé à leur étude est marquée par différentes formes de pénibilité. Plus précisément, l'expérience de travail des cadres serait altérée en raison d'un manque de moyens et d'une quête effrénée d'efficience.

L'intensification du travail et la cadence élevée, où les urgences se succèdent sans qu'ils aient l'impression ni de bien faire le travail ni de le contrôler, sont largement dénoncées. Le discours normatif banalisant la surcharge de travail et le nombre de travail suscitent une tension avec les exigences de la vie personnelle et les aspirations à un certain équilibre de vie. (Bourdages-Sylvain et Côté, 2020, p. 176)

En somme, on entrevoit une certaine dynamique au potentiel délétère, une dynamique vicieuse. D'une part, les cadres revendiquent leur autonomie et l'entière liberté dans la gestion de leur temps, mais puisqu'elles et ils se caractérisent, voire se définissent,

par leur investissement élevée au travail et envers l'atteinte des objectifs, elles et ils consacrent volontairement un nombre d'heures élevé au travail. De Gaulejac et Hanique (2015) ont illustré le paradoxe à l'aide de formules entendues telles que « Je suis libre de travailler 24 heures sur 24 ! ». Travailler de longues heures permet aux cadres de concrétiser leur investissement et d'afficher leur engagement. Lallement et ses collaborateurs (2011) évoquent le fait que le stress serait même une caractéristique distinctive chez les cadres, un marqueur de l'importance et de l'envergure de leur fonction. D'autre part, les cadres sont également une catégorie socio-professionnelle susceptible de retirer des rétributions expressives qui viendront les nourrir et les encourager dans ce mode de fonctionnement, dans cette dynamique particulière. Comme on le voit, la situation des cadres est complexe. Les cadres sont à la fois plus sujets à recevoir des rétributions expressives et à la fois plus à risque au surinvestissement. Une analyse plus approfondie du cas des cadres pourrait nous permettre de creuser plus à fond la question à savoir si les bénéfices potentiels associés au modèle productif (rétributions expressives) compensent les investissements exigés (mobilisation accrue de soi). Une telle analyse pourrait à tout le moins nous aider à mieux comprendre comment se conjugue le tout.

Le travail de grande envergure entrepris par Mercure et Vultur a permis de dresser un portrait assez exhaustif en ce qui concerne l'ethos du travail contemporain au Québec. Fait à noter, mis à part les données spécifiques sur les cadres dans l'étude de Mercure et Vultur (2010), il existe peu de travaux de recherche portant spécifiquement sur le rapport au travail des cadres au Québec. Au-delà de cette description étoffée, nous nous interrogeons sur les répercussions de ce nouvel ethos sur la santé psychologique des travailleuses et travailleurs. C'est cette réflexion que cette thèse ambitionne de faire avancer.

## CHAPITRE II

### L'EXPÉRIENCE CONTEMPORAINE DU TRAVAIL : AFFECTIVITÉ, IDENTITÉ, SOUFFRANCE

Devant cet idéal collectif d'action, l'individu se sent assailli par la fatigue, la dépression ou l'épuisement professionnel, d'autant plus massivement que ces appels constants à la performance se produisent au milieu d'un univers de concurrence généralisée, stimulée par le néolibéralisme, qui affaiblit les solidarités entre les travailleurs.

DANILO MARTUCCELLI (2017), p. 76.

Ce qui s'impose de façon flagrante à notre époque, c'est la souffrance au travail.

DANIÈLE LINHART (2017), p. 97.

Notre tour d'horizon sur l'éthos du travail contemporain nous a permis de mettre en relief les caractéristiques phares de l'expérience du travail. Le portrait du nouvel éthos du travail au Québec nous amène à nous interroger sur les liens potentiels de certains aspects de celui-ci avec la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs. La congruence entre la nature de plus en plus identitaire et affective de l'expérience du travail et la montée des problèmes de santé psychologique n'est peut-être pas simplement qu'une malencontreuse coïncidence.

Ce chapitre traite une autre facette de l'expérience contemporaine du travail en se concentrant sur la santé psychologique des travailleuses et travailleurs.



De façon manifeste, les problèmes de santé psychologique sont à la fois des phénomènes psychologiques et sociaux. Pourtant, la tendance est à les appréhender comme découlant d'une quelconque fragilité personnelle, que celle-ci soit d'ordre biologique ou psychologique, plutôt que le résultat d'un contexte particulier ou défaillant.

Nous codons aujourd'hui une multiplicité de problèmes quotidiens dans le langage psychologique, et particulièrement dans celui de la dépression, alors qu'ils étaient énoncés, il y a encore peu, dans un langage social ou politique de la revendication, de la lutte et de l'inégalité. (Ehrenberg, 1995, p. 23)

Il est pourtant bien évident que le domaine de la santé mentale en est un « où le biologique, le psychique et le social sont enchevêtrés, jusqu'à l'effacement de leurs limites ontologiques » (Otero, 2012, p. 191). Selon Martuccelli (2005), [l]'individu contemporain n'est pas plus psychologique aujourd'hui qu'hier. En revanche, il est assailli, depuis l'avènement de la modernité, par une série d'épreuves pouvant trouver, dans la psychologie, un langage partiel mais fécond d'analyse » (p. 61). Nous abondons donc dans le même sens que cet auteur qui plaide pour un pluralisme interprétatif de la vie sociale, car une lecture strictement psychologique d'un phénomène est nécessairement réductrice. Pour être valide et juste, la lecture de la réalité doit faire appel à un registre élargi et pluriel d'interprétations puisqu'« aucune démarche n'épuise jamais à elle seule la totalité de la réalité » (Martuccelli, 2010, p. 28).

Aussi, puisque les troubles anxiodépressifs atteignent des proportions massives, on ne peut que s'interroger sur la justesse de leur statut véritablement psychologique (Otero, 2012) et envisager une étiologie davantage associée à une dynamique sociétale plutôt qu'à une quelconque fragilité individuelle. Dans son dernier livre discutant justement du lien entre individualité et dépression, Otero (2012) utilise la notion de société dépressogène. Il plaide pour une articulation des histoires

personnelles avec les processus sociaux. « Ce besoin semble d'autant plus patent dans le cas de figure de l'épreuve dépressive dont la haute prévalence met en évidence les dimensions sociales fortes qui amènent des individus très différents à vivre des expériences très similaires » (p. 202). Dans la même lignée, Otero (2005) met en relief un paradoxe qui alimente le questionnement : « Peut-on prétendre avoir la capacité de mieux soigner tandis qu'on assiste du même coup à une multiplication inédite de problèmes de santé mentale. Jusqu'à quel point, ou plutôt dans quel sens, ces problèmes sont-ils "mentaux" ? » (p. 86). Cette apparente contradiction nous amène à remettre en question le caractère probant des explications psychologisantes pour certains problèmes et nous incite à considérer d'autres perspectives. Avant de s'attarder plus particulièrement sur le portrait général de la situation quant à la santé psychologique dans la population active, la première partie de ce chapitre traitera de la thèse de la nervosité sociale. Cette thèse de la nervosité sociale offre justement un angle d'analyse sociologique pour mieux appréhender les problèmes de santé psychologique qui caractérisent et frappent notre époque. C'est pourquoi nous avons choisi cette thèse comme cadre d'analyse.

## 2.1 Individualité contemporaine et nervosité sociale contemporaine

Nous avons trouvé en la thèse de la nervosité sociale une piste d'explication intéressante à la souffrance psychologique de masse qui prévaut dans la société contemporaine. Le concept de « nervosité sociale » réfère à l'univers instable des problèmes de santé mentale propres à une époque et une société donnée (Otero et Namian, 2009). Selon la thèse de la nervosité sociale, les critères normatifs d'une société prévalant à une période spécifique engendrent des formes de pathologies associées. Conséquemment, à la manière des contextes sociaux qui se suivent et varient énormément d'une époque à l'autre, les types de pathologies se succèdent

sans nécessairement se ressembler. Tel un processus en constante évolution, les nervosités sociales ne guérissent pas, mais se transforment pour laisser place à d'autres (Otero et Namian, 2009). La symptomatologie de la santé mentale nous en apprendrait donc énormément sur l'époque dans laquelle elle se situe ou comme le formule Otero, l'univers complexe de la santé mentale

constitue un lieu privilégié d'observation des différentes formes de régulation des conduites. Un lieu où se manifestent certaines injonctions sociales indiquant aux sujets ce qu'on attend d'eux, un lieu où ceux-ci témoignent de la résistance à ces injonctions par des symptômes, la souffrance ou le « passage à l'acte » et, enfin, un lieu de reconduction de certaines identités (individu en bonne ou en mauvaise santé mentale) dans le cadre desquelles les sujets sont censés se reconnaître et « fonctionner ». (Otero, 2005, p. 81)

Selon la thèse de la nervosité sociale, la souffrance de masse ne serait pas nécessairement un phénomène nouveau. Ce qui serait toutefois une caractéristique nouvelle de notre époque, ce sont les formes sous lesquelles cette souffrance s'exprime. Et ces formes d'expression seraient reliées aux critères normatifs dominants de notre époque. En d'autres termes, l'ensemble des injonctions qui pèsent sur les individus créent un terreau fertile pour l'apparition de psychopathologies particulières. En conséquence, le type de névrose ou de psychopathologie mineure qui prédomine à une époque donnée est en fait un puissant révélateur de l'individualité contemporaine. Comme le dit Otero (2005), on peut avancer que les névroses sont « de formidables révélateurs des manquements aux impératifs sociaux (l'hystérie comme échappatoire de la rectitude sexuelle du XIXe siècle, ou la dépression, comme manifestation de l'envers des exigences de performance sociale contemporaines) » (p. 77). En d'autres termes, les injonctions associées à l'individualité contemporaine entraînent l'émergence de nouvelles difficultés, failles ou fragilités pour l'essentiel d'ordre psychologique ou mental (Otero, 2005). Selon l'esprit de la thèse de la nervosité sociale, la montée de la dépression, ou de la détresse psychologique, serait directement liée à l'individualité contemporaine, c'est-à-dire à la forme que prend

l'individu aujourd'hui. Pour mieux expliciter cette idée, nous présenterons les principales caractéristiques de l'individualité contemporaine.

Dans plusieurs de ses travaux, Otero (2003, 2005) s'est attardé à illustrer de quelle manière s'est graduellement construite et mise en place l'individualité contemporaine. Il se réfère à la perspective de trois auteurs qui se sont penchés sur l'idée d'un nouveau type d'individu, caractéristique de notre contemporanéité. Avec *The Fall of Public Man*, publié en 1977, Richard Sennett a voulu mettre en évidence la fin de la culture publique et le repli sur le privé, menant au développement de ce qu'il a appelé l'individu incivil. Dans la même foulée, Christopher Lasch a dépeint dans *The Culture of Narcissism* (1979) l'apparition d'un nouveau type d'individu, essentiellement caractérisé par la généralisation de la personnalité narcissique due à la société capitaliste. De manière intéressante, Lasch avance qu'il existe une correspondance entre le portrait de l'individu narcissique et les exigences en place dans les sociétés contemporaines. Cela signifierait que les individus se doivent d'agir de façon narcissique afin d'être en phase avec les normes sociales de notre époque. À cet égard, Otero (2013) postule que la généralisation du narcissisme aujourd'hui pourrait même s'expliquer par son utilité sociale dans le contexte de la valorisation croissante de l'estime de soi pour se poser en tant qu'individu digne de ce nom dans une société d'individualisme de masse. Pour sa part, Gilles Lipovetsky a traité du retour de l'individu dans son essai *L'ère du vide* (1983). L'auteur perçoit le déclin du social comme une libération à l'égard de la contrainte sociale, libération qui s'accompagne et se paye toutefois par une observation continue de soi-même. Ainsi, bien que Lipovetsky entrevoit cette transformation sous un angle plutôt positif, il note tout de même une facette plus négative inhérente à cette situation.

Ces trois auteurs, Sennett, Lasch et Lipovetsky, ont donc mis la table pour une réflexion en profondeur sur l'importante mutation de l'individu qui a eu cours à la fin du XX<sup>e</sup> siècle et se consolide en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle. À la lumière de leurs

propos, il nous apparaît plausible d'avancer que notre société est de plus en plus caractérisée par le déploiement d'un individu nouveau genre se présentant sous les habits de l'individualisme de type singulariste. L'individualisme de type singulariste est une tendance majeure dans nos sociétés portée par un ensemble structurel et qui finit par irriguer toute la vie sociale (Martuccelli, 2010). Alors que l'égoïsme individualiste est une forme de glorification du moi, l'individualisme contemporain est davantage une forme de glorification de l'individu en général (Ehrenberg, 2010). Sous cet angle, la centralité de l'individu est enchâssée dans nos perceptions individuelles de même que dans nos représentations collectives : tout tourne autour de lui. Avec l'individualisme, l'enjeu central de l'individu est l'autonomie, c'est-à-dire sa capacité à se donner sa propre norme.

Il convient enfin de relever que la culture individualiste émerge à l'époque de la modernité, marquée par la reconnaissance que l'être humain possède une capacité réflexive qu'il est libre de mettre à disposition. « Avec la modernité, l'individu devient un être de raison, un citoyen, un sujet de droit, un acteur à part entière qui peut intervenir sur son destin » (de Gaulejac, 2009, p. 45). Ce qui hier était octroyé par les institutions et les formes sociales est désormais produit de manière réflexive par les individus eux-mêmes. Ehrenberg (1998) repère deux vagues dans l'éclosion de la culture individualiste. Une première, caractérisée par l'émancipation, suivie d'une deuxième, teintée par l'initiative individuelle et la soumission à l'égard des normes de performance. Avec la montée de l'individualisme, on a remarqué une augmentation de la valeur accordée à la vie personnelle, conjuguée à une expansion des valeurs hédonistes, où le bien-être est devenu une valeur suprême. Une société fortement marquée par l'individualisme engendre deux effets importants. Premièrement, on accorde une grande importance au domaine subjectif, c'est-à-dire au ressenti des individus. Deuxièmement, on observe une excessive intériorité des personnes, amplifiant par le fait même tout ce qui leur arrive sur le plan personnel. En

conséquence, celles-ci sont plus conscientes de ce qu'elles ressentent, et leur ressenti revêt plus d'importance qu'auparavant.

Sur le plan social, les conduites individuelles sont soumises à différentes formes de régulation produites par « un ensemble multifonctionnel et hétérogène d'institutions et de pratiques économiques, politiques, sociales, administratives et culturelles » (Otero, 2003, p. 23). Les exigences ou attentes spécifiques sont modulées par des injonctions qui orientent les individus sur ce qu'ils doivent faire, sur ce qu'ils doivent être. À cet égard, la normativité sociale réfère à

ce qui est préférable, admissible, supportable, etc., à partir de l'établissement de seuils de tolérance (degrés, gradation, distances) envers certaines situations, pratiques, comportements, attitudes ou discontinuités (natures différentes, ruptures psychologiques) séparant radicalement certains groupes ou personnes (fous, toxicomanes, criminels, itinérants, prostituées, etc.) de l'univers anthropologique de la vie sociale ordinaire. (Otero, 2013, p. 351)

Comme l'écrit Châtel de manière plus radicale,

l'être humain n'est que simulacre, qu'il est, à chaque instant, dans un rôle (défini par les circonstances), et que, en même temps, certaines composantes de ces rôles sont des figures imposées, dictées par le fait d'appartenir à la société, parce que l'être humain qui naît ne devient homme qu'en intériorisant un certain nombre de clés qui sont autant d'accès à la société. (Châtel, 2008, p. 209)

Ces clés d'accès à la société, ce sont les injonctions qui prévalent à une époque donnée. Les injonctions varient selon l'époque ; celles d'hier laissent place aux injonctions d'aujourd'hui, qui elles-mêmes se transformeront au profit de celles de demain. Il y a plus d'un demi-siècle, les critères normatifs dominants tournaient essentiellement autour de l'obéissance, la discipline, la rectitude sexuelle et le respect de l'autorité. Notre époque serait pour sa part caractérisée par une nouvelle forme d'individualité, de nouveaux processus de socialisation, des tensions différentes et

une redistribution des figures d'autorité. Par ailleurs, l'expérience contemporaine du travail semble solidement liée à une série d'injonctions sociales fondamentales pour la constitution de l'individualité ordinaire.

### 2.1.1 Injonctions sociales liées à l'expérience contemporaine du travail

Certains sociologues contemporains, tels Martuccelli et Ehrenberg, s'accordent pour avancer que la principale injonction qui oriente l'action sociale aujourd'hui est celle de la responsabilisation. S'inspirant des propos de Martuccelli (2010) concernant la responsabilisation, on peut avancer que l'injonction à la responsabilisation sous-tend deux principes. Le premier, celui de responsabilité, signifie que l'individu porte sur ses épaules la responsabilité de ses choix et de ses actions. Le deuxième, celui de responsabilisation, implique que l'individu est également responsable de ce qui lui arrive, et ce indépendamment des actions qu'il pose. L'injonction à la responsabilisation comporte de nombreuses déclinaisons et englobe en quelque sorte les injonctions à l'autonomie, à l'initiative et à l'adaptation. En effet, la capacité à agir par soi-même, la prise en charge de sa propre vie et la capacité à s'ajuster efficacement aux circonstances sont des exigences qui nous apparaissent en lien avec l'injonction à la responsabilisation. Dans cette perspective et afin de faire ressortir le caractère multiforme de cette dernière, nous recourons dorénavant à l'expression « injonctions liées à la responsabilisation » pour faire référence à cet ensemble d'exigences parentes.

Ces injonctions s'inscrivent parfaitement dans la culture individualiste en ce sens qu'elles sont directement centrées sur l'individu. Elles le mettent au premier plan dans la détermination de son existence. L'individu est le principal moteur de sa destinée et est censé posséder tous les atouts pour manœuvrer dans ce monde des

possibles. La contrepartie à cette proposition mirobolante est que parallèlement, tout repose sur ses épaules. À cet égard, Ehrenberg (2010) a décrit l'évolution historique concernant le phénomène où l'autonomie comme aspiration a cédé le pas à l'autonomie comme condition. Selon lui, l'autonomie n'est plus un objectif à atteindre ou un idéal auquel aspirer, mais une manière d'agir et même une manière de subir. Aujourd'hui, la domination s'impose par le biais d'une responsabilisation excessive des individus, c'est-à-dire qu'il « faut que l'individu se sente, toujours et partout responsable de ce qui lui arrive et de ce qu'il fait » (Martuccelli, 2001, p. 236-237). C'est à cette intériorisation des contraintes par les individus comme forme de contrôle et de domination sociale que fait référence Martuccelli (2005) lorsqu'il décrit le passage de la logique de l'assujettissement à la logique de la responsabilisation. Selon cette perspective, la responsabilisation serait ce nouveau mécanisme d'inscription subjective de la domination. En effet, le propre de l'injonction est d'obtenir le consentement de l'individu à une forme de domination sans recourir à une forme concrète de contrainte, mais plutôt en favorisant l'intériorisation et l'appropriation par l'individu de ce qui est attendu de sa part.

Les injonctions liées à la responsabilisation nous apparaissent donc comme étant les injonctions maîtresses de notre époque. Celles-ci sont par ailleurs fortement ancrées dans la culture de la performance qui caractérise nos sociétés depuis les années 1980. Les objectifs de résultats sont de plus en plus nombreux et les standards de performance de plus en plus élevés dans la société de l'excellence qu'est la nôtre. Cette réalité, tellement intégrée qu'on ne la voit plus, devient pourtant frappante quand on s'y attarde quelque peu. Le culte de la performance, décrit par Ehrenberg (1991) dans son livre du même nom, se met rapidement en place dans les années 1980. Ce culte s'inscrit dans le contexte où des valeurs telles que l'initiative individuelle et l'épanouissement personnel s'installent pour former une nouvelle norme sociale. On voit donc qu'individualisme, responsabilisation et performance sont intimement liés. Concrètement, Ehrenberg explique que notre mode de vie est de



plus en plus caractérisé par des normes de dépassement de soi, calquées d'une certaine manière sur le modèle de la compétition sportive. En effet, le culte de la performance est frappant dans nos sociétés modernes tellement il est présent sur toutes les scènes (personnelle, professionnelle, conjugale, parentale, familiale, sportive, sexuelle, culturelle, récréative, etc.).

Dans sa théorie de l'accélération sociale, Rosa (2010) évoque la compétition comme l'une des deux forces motrices qui alimentent le processus acharné de l'accélération. En tant que moteur social, la compétition serait le principe de distribution dominant puisque la « position » qu'occupe un individu est le résultat d'une négociation concurrentielle permanente. La seconde force motrice serait de nature culturelle et puiserait sa source dans la promesse de l'éternité. Selon la logique culturelle dominante de la modernité occidentale, la richesse ou la qualité d'une vie se mesurent en fonction de la somme et de la profondeur des expériences faites au cours d'une vie. « Goûter la vie dans toutes ses dimensions, toutes ses profondeurs et dans sa totale complexité devient une aspiration centrale de l'homme moderne » (Rosa, 2010, p. 39). Selon cette idée, la tragédie de l'homme moderne est que sa faim de vie et du monde, n'étant jamais assouvie, est de plus en plus frustrée. Parce qu'aujourd'hui, l'accent est mis sur la vie avant la mort et qu'une pression énorme pèserait sur l'individu pour qu'il en fasse le plus possible avant de trépasser.

Dans l'élaboration de sa théorie, Rosa (2010) identifie trois catégories d'accélération distinctes. Elle mentionne premièrement l'accélération technique qui concerne les processus orientés vers un but (transports, communications, etc.). Rosa aborde ensuite l'accélération du changement social où les modes de régulation dérivés des institutions, qui forment les structures de base de la société et organisent les processus de production et de reproduction, subissent des changements continus. Aujourd'hui, ces institutions sont le travail et la famille. Otero (2015) a lui aussi relevé cette caractéristique des sociétés occidentales contemporaines qui « exigent des individus

qu'ils fassent preuve d'une adaptation permanente à des normes sociales en changement constant » (p. 79). Enfin, Rosa relève l'accélération du rythme de vie qui concerne l'augmentation du nombre d'épisodes et d'expériences par unité de temps. L'illustration la plus patente de cette forme d'accélération est la famine temporelle des sociétés modernes. Les acteurs sociaux ressentent de manière croissante qu'ils manquent de temps. Il y a le désir ou le besoin ressenti de faire le plus de choses en moins de temps. Ce phénomène peut s'observer selon une perspective subjective (sensation d'avoir moins de temps, d'être pressée ou pressé) et aussi selon une perspective objective (via les études sur l'emploi du temps : par exemple, les gens mangent plus rapidement, dorment moins longtemps, etc.). Cette raréfaction du temps, conjuguée au phénomène de l'accélération technique, constitue sans contredit une sorte de paradoxe. Alors que les évolutions technologiques permettent de réaliser des tâches ou activités en moins de temps, les gens ont néanmoins de plus en plus l'impression d'en manquer.

Selon Rosa (2010), l'accélération du temps qui caractérise la modernité ne se ferait pas sans heurt. Elle rappelle que « Durkheim définit l'anomie comme la conséquence probable de changements sociaux se produisant trop rapidement pour que de nouvelles formes de moralité et de solidarité se développent » (p. 15). Évidemment, sur le plan concret, le temps n'accélère pas. On observe toutefois certains phénomènes qui vont dans ce sens, comme par exemple, une détermination indéniable des individus à accélérer le rythme de leurs actions quotidiennes. Ainsi, la théorie de l'accélération sociale et le culte de la performance s'inscrivent dans un même esprit.

Le culte de la performance somme même les individus à constamment rechercher la perfection, à continuellement travailler sur le développement de leur soi et de leur bien-être. Certains auteurs ont trouvé des liens avec un renouvellement des exigences du bien-être contemporain en ce sens où celle ou celui qui réussit sur le plan social est

aussi celle ou celui qui se présente sous des airs heureux. Ce qui nous amène à considérer le devoir de bonheur, ou ce qu'on pourrait également appeler la réalisation de soi par soi, comme une exigence normative emblématique de notre époque. En effet, l'injonction au bonheur s'inscrit directement dans le contexte social actuel où la culture individualiste domine et dans laquelle l'individu est au premier plan. L'individualisme présente ainsi un versant hédoniste qui se caractérise par le principe premier qui enjoint aux individus de jouir de la vie. Dans son essai *L'Euphorie perpétuelle*, Pascal Bruckner (2000) fait habilement ressortir la pression à être heureux qui pèse sur les individus à notre époque, sans que ceux-ci ne s'en rendent nécessairement compte – pression qui ne se révèle pas nécessairement sans conséquence.

Par devoir de bonheur, j'entends donc cette idéologie propre à la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle qui pousse à tout évaluer sous l'angle du plaisir et du désagrément, cette assignation à l'euphorie qui rejette dans l'opprobre ou le malaise ceux qui n'y souscrivent pas. (Bruckner, 2000, p. 17)

Par ailleurs, comme le note Edgar Morin, « cette sensibilité élargie pour le mieux-être s'accompagne d'une sensibilité accrue au mal-être » (cité dans Ehrenberg, 2010, p. 202). Conséquemment, cette injonction entraîne ainsi une intensification des traces engendrées par les petites souffrances de la vie quotidienne. Cette injonction a aussi pour conséquence de stigmatiser celles et ceux qui ne parviennent pas à assurer, c'est-à-dire dans ce cas-ci qui n'arrivent pas à être heureux. À tout le moins, à ne pas être suffisamment heureux, ou à ne pas arrêter de le devenir encore davantage dans une spirale qui, à terme, est génératrice de souffrance. En effet, on constate que l'exigence au bonheur constant, comme les injonctions liées à la responsabilisation croissante, dans un contexte où la pression à la performance est accrue, ont également un contrepoint, un revers. Au-delà de leur fonction normative, elles entraînent des conséquences délétères sur le plan psychologique qui se traduisent en souffrance sociale.

Aux premiers abords, les injonctions liées à la responsabilisation et à la performance nous apparaissent sous un angle positif, car porteuses de valeurs ou de principes vertueux comme la liberté, l'émancipation ou le bonheur. Toutefois, derrière les apparences, ces injonctions à connotation positive renferment des dimensions paradoxales, voire impitoyables en termes de stigmatisation et de souffrance psychologique, notamment pour celles et ceux qui ont plus de difficulté à s'y conformer. En effet, l'individu contemporain

se voit confronté à de nouvelles responsabilités qu'il peut "ressentir" comme écrasantes – dont celles de choisir ses propres règles de conduite, de prendre constamment des initiatives, de performer en toute circonstance, de s'adapter continuellement au changement – et pour lesquelles il n'est pas nécessairement préparé, surtout, nous dit-on, sur le plan psychologique. (Otero, 2007, p. 146)

Ainsi, avoir le choix, c'est également étendre la portée de sa responsabilité, car la possibilité de faire ses propres choix implique de porter sur ses épaules le poids de la responsabilité de ceux-ci et conséquemment la responsabilité de l'échec lorsqu'il survient. « À l'autonomie comme pouvoir-agir répond la vulnérabilité comme incapacité ou capacité moindre à pouvoir-agir » (Châtel, 2008, p. 217). Par exemple, la pression à assurer, à être maître de sa destinée peut facilement contribuer à alimenter un sentiment de déficit ou d'impuissance lorsqu'on ne parvient pas à atteindre les hauts standards introjectés. À cet égard, Lallement et ses collaborateurs évoquent ce qu'ils appellent un mouvement d'« autonomie sous contrainte » :

Cette évolution signale une forme d'individualisation des activités et une responsabilisation accrue qui peut se payer cher en termes de santé quand les personnes ne se sentent pas à la hauteur des projets qui leur sont confiés, quand elles sont démunies de ressources pour atteindre les objectifs qui leur sont confiés, quand elles doivent faire avec une multitude d'injonctions contradictoires, etc. (Lallement et coll., 2011, p. 5)

Pour sa part, Châtel résume habilement la forme de mirage intériorisé découlant de ces injonctions.

L'individu contemporain se révèle, de ce fait, absolument et totalement (même si faussement) autonome et responsable. Il est désormais coupable de ne pas être heureux, coupable de montrer sa souffrance, coupable de montrer son mal-être. Coupable de ne pas avoir réussi. [...] Si l'être humain devient l'entier responsable de ses choix et de sa vie, il devient aussi du même coup l'entier responsable des échecs de sa vie, de la totale désintégration de sa vie, de ses incompétences. L'incapacité à être heureux, à réussir, à saisir les opportunités, etc., incombe, dans cette perspective, entièrement et exclusivement à l'individu. [...] La société contemporaine consacre l'illusion de l'individu émancipé, responsable et autonome. Pure mystification ! À l'être humain performant, brillant, narcissique, passionné, auto-réalisé se superpose peu à peu, mais de manière souvent invisible, un être humain incertain qui cache son incertitude radicale sous un vernis de brillance et de performance. (Châtel, 2008, p. 213 et 239)

Ainsi, derrière l'apparente montée des possibles se dissimule un accroissement des contraintes et des impossibilités, donc des risques d'échecs et de déceptions. Et bien que certains fassent valoir que le destin n'est plus déterminé et qu'avec la volonté et l'effort, tout devient possible, force est d'admettre que les potentialités sont inégalement distribuées, que les chances de réussite ne sont pas réellement les mêmes pour toutes et tous et que parfois, même avec tous les efforts du monde, tout n'est pas possible. Derrière les principes vertueux que sont la liberté de choix et l'exhortation à la réalisation de soi sont aussi encastrées les possibilités d'auto-accusation, les sentiments d'incompétence et de culpabilisation. Il nous semble que ce sont des conditions propices pouvant mener au développement de symptômes de détresse psychologique.

En fait, les injonctions, en contribuant à la construction de l'individu social, entraînent aussi, souvent de manière subtile, voire sournoise, des effets néfastes. Et c'est ici qu'on apprécie toute la richesse de la thèse de la nervosité sociale, en ce sens qu'elle propose un processus dynamique. Par le biais des mécanismes de régulation sociale, des normes et des injonctions, l'individu se construit (ou se déconstruit) et fonctionne (tente de fonctionner ou se disloque) en société. Dans cette dynamique de construction et de

fonctionnement de l'individu, se trouve également imbriquée sa manière d'exprimer sa souffrance face à son incapacité à se construire et à fonctionner efficacement au regard des attentes qu'il perçoit. Les symptômes de détresse psychologique exprimant la résistance, l'inconfort, l'inadéquation ou l'incompréhension vis-à-vis des injonctions sociales. L'individualisme, en trame de fond de la socialité contemporaine, avec ses injonctions liées à la responsabilisation, conjugué au culte de la performance, contribuerait donc d'une certaine manière à la présence et à la montée de la souffrance psychologique.

## 2.2 Souffrance sociale et détresse psychologique : l'emprise de la société sur l'individu

La thèse de la nervosité sociale met en avant-plan que l'individu,

peu importe sa singularité, ne souffre pas de ses épreuves n'importe comment, même s'il souffre somme toute individuellement, voire intimement. Certaines dimensions de son expérience pénible resteront certes à jamais dans son for intérieur, mais la grammaire de son épreuve, névrotique hier ou anxiodépressive aujourd'hui, ne lui appartient pas, même s'il apporte sans aucun doute sa contribution individuelle tantôt à leur reproduction, tantôt à leur transformation. (Otero, 2010, p. 16)

Suivant cette proposition, la détresse psychologique serait ainsi solidaire des exigences normatives d'aujourd'hui, l'aboutissement ultime des injonctions liées à la responsabilisation. En effet, la détresse psychologique est en complète résonance avec l'individualité contemporaine et se révèle le reflet de la manière spécifique dont l'individu se construit et fonctionne à notre époque. Dans une société où les contraintes d'initiatives individuelles sont fortes, où le poids des responsabilités pèse lourd sur les épaules des individus et où les demandes semblent excéder la capacité à

y répondre, la détresse psychologique devient presque une finalité inévitable, une quasi-fatalité.

De manière intéressante, Martuccelli (2005) a introduit la composante du consumérisme dans cette équation du mal-être. Selon lui, le mal de l'infini est une expérience ordinaire de la modernité causée par une inflation des attentes liée à la culture de la consommation de masse jumelée à une incapacité réelle des acteurs d'y arriver. En effet, les exigences hédonistes et consuméristes qui prévalent dans la société libérale sont tout simplement démesurées au regard des capacités des individus à les atteindre. Martuccelli (2005) fait référence à Bell (1970) qui aurait évoqué cette idée des contradictions culturelles du capitalisme en mettant en lumière toute la dysharmonie structurelle que la culture du modernisme, principalement celle de la consommation de masse, a engendré sur l'intégration sociale :

Mais comment ne pas être sensible à la formidable machine d'inadéquation structurelle qu'est devenu l'impératif de la consommation, produisant systématiquement une inflation des attentes, tôt ou tard détachées des capacités réelles dont jouissent les acteurs ? (Martuccelli, 2005, p. 47)

En somme, la détresse psychologique met en évidence ce dont on est incapable, c'est-à-dire répondre à cette injonction sociale centrale qui est « devenir soi-même par soi-même » (Otero, 2012). Cette détresse serait donc une réaction face à l'impossibilité de fonctionner à l'intérieur des paramètres établis, essentiellement parce que bon nombre d'objectifs sont tout simplement hors d'atteinte. Ce faisant, la détresse psychologique mettrait en lumière les exigences élevées de performance de la société contemporaine dans un contexte où les injonctions liées à la responsabilisation sont omniprésentes, lourdes et écrasantes. Pour couronner le tout, soulignons que les injonctions liées à la responsabilisation, dans leur essence même, se traduisent également par une forte incitation à la prise en charge par soi-même de sa propre souffrance psychologique lorsque celle-ci survient. En guise d'illustration, la

multiplication des articles présentant des recettes pour gérer ce type de problèmes, par exemple, celui de la psychologue Lucie Côté (2013) « Améliorer ses stratégies de coping pour affronter le stress au travail ». Et que penser de certaines conférences-ateliers présentées au Rassemblement pour la santé et le mieux-être au travail 2016 : « De la gestion à la responsabilisation, Vers des résultats optimaux en santé, mieux-être et sécurité du travail » ou encore « Les conflits orphelins : une approche responsabilisante pour que tous les protagonistes retrouvent leur efficacité à la suite d'une plainte de harcèlement » ? Comme si la dynamique créant les problèmes de santé psychologique était elle-même invoquée dans la manière de les appréhender et de les traiter.

La thèse de la nervosité offre une piste d'explication fort intéressante à la prévalence élevée de détresse psychologique dans nos sociétés contemporaines. Par ailleurs, les injonctions qui dominent de manière générale sont également à l'œuvre dans le monde du travail. En conséquence, les maux du travail seraient eux aussi liés à ces injonctions. À cet égard, Martuccelli (2017) avance que les nouveaux mécanismes de régulation sociale se répercutent sur la forme que prennent les maladies professionnelles. En effet, aux maladies musculaires se succèdent maintenant de nouvelles pathologies, telles que la dépression et l'épuisement professionnel, où « certains salariés finissent par se sentir écrasés par des injonctions constantes de performance, de réussite, à être à la hauteur, à agir sans arrêt au meilleur de sa forme » (p. 76). La prochaine section se concentrera sur les principaux problèmes de santé psychologique vécus par les travailleuses et travailleurs.



### 2.2.1 La souffrance spécifique des travailleuses et travailleurs

Plusieurs indicateurs convergent vers un grand constat : l'importance et la prévalence élevée des problèmes de santé psychologique des travailleuses et travailleurs. Une importante enquête menée auprès d'un large échantillon de travailleuses et travailleurs québécois révèle qu'environ 18 % d'entre eux présentent un degré élevé de détresse psychologique (Vézina et coll., 2011). Dans une autre étude menée par Marchand, Blanc et Durand (2015) auprès de 2162 travailleuses et travailleurs dans 63 milieux de travail, la prévalence de la détresse psychologique montait à 23,8 % (26,2 % chez les femmes et 21,5 % chez les hommes). Enfin, une étude encore plus récente réalisée en 2019 et 2020 auprès de 1967 personnes dans 52 milieux de travail du Canada révélait que la détresse psychologique était de 37,7 % (39,9 % chez les femmes et 33,8 % chez les hommes) (Observatoire de recherche sur la santé et le mieux-être au travail, 2021). On constate donc une certaine tendance à la hausse au fil du temps. Aussi, certaines données semblent pointer le travail comme étant la source de cette détresse. En effet, l'*Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité de travail* de 2008 indique que plus de 60 % des personnes enquêtées qui estiment avoir une humeur dépressive et avoir perdu intérêt pour la plupart des choses qu'elles aiment faire attribuent ces symptômes, partiellement ou complètement, à leur emploi (Raffelini et Forest, 2013).

Le stress au travail, que celui-ci soit lié aux exigences, au rythme du travail ou à d'autres formes de pression au travail, est à la hausse. Lallement et ses collègues (2011) réfèrent à la définition suivante : « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (p. 9). Indice de l'importance du sujet et de son caractère actuel, plusieurs études portant sur le stress au travail ont été réalisées au cours des dernières décennies.

*L'Enquête sociale générale – 2010 : Aperçu sur l'emploi du temps des Canadiens* révèle que 62 % des travailleuses et travailleurs très stressés ont mentionné que le travail représentait leur principale source de stress. Selon Lowe (2006), 77 % des travailleuses et travailleurs canadiens ont signalé avoir « constamment » ou « parfois » éprouvé du stress sur les lieux de travail au cours des douze derniers mois. « Des études nationales récentes ont indiqué qu'un employé sur quatre au Canada considère que la plupart de ses journées de travail sont « plutôt stressantes » ou « extrêmement stressantes » (Attridge, 2007, p. 10). Par ailleurs, certaines variables semblent favoriser la sensation de stress : être une femme, avoir un niveau académique ou un revenu plus élevé, occuper un emploi à temps plein, faire partie d'une famille biactive, appartenir au secteur de la santé, de l'éducation et des services sociaux ou travailler dans une grande entreprise.

En ce qui concerne la situation spécifique du Québec en regard du stress, le portrait n'apparaît guère plus reluisant. S'appuyant sur les plus récentes données disponibles, Pronovost (2015) a mis en lumière une réalité importante à l'égard du stress temporel grandissant dans la population. Cette forme de stress est essentiellement causée par une augmentation du temps de travail conjuguée à une multiplication des rôles sociaux tenus par les travailleuses et travailleurs – situation qui contribue à la sensation de manque de temps.

La situation québécoise est tout à fait typique : le saut dans le XXI<sup>e</sup> siècle a été douloureux pour l'ensemble de la population active, car pour la première fois depuis un demi-siècle, le temps consacré au loisir a diminué [...] en très grande partie en raison de l'accroissement important du temps consacré au travail, ce qui a également induit, jusqu'en 2005, une diminution du temps parental et du temps familial et des niveaux jamais atteints de stress temporel. (Pronovost, 2015, p. 38)

Les deux grandes sources de stress sont dans l'ordre, le travail et la famille, ce qui correspond aux deux principales préoccupations en matière d'aménagement du temps

soit l'organisation des horaires de travail et la demande de temps parental. « De toutes les catégories de population, ce sont les parents sur le marché du travail qui subissent le plus fortement les contrecoups de la hausse du temps de travail » (p. 39). Le taux de stress des parents sur le marché du travail avec de jeunes enfants est deux fois supérieur à celui de la moyenne générale. En fait c'est simple, à peine 15 % de la population québécoise n'expriment aucune difficulté par rapport au temps. Cette donnée va directement dans le sens de la théorie de l'accélération sociale de Rosa (2010) évoquée plus tôt selon laquelle nous assistons à une accélération du rythme de vie causant une sensation de famine temporelle.

Ainsi, le travail, ou certains éléments relatifs à celui-ci à tout le moins, seraient donc en cause dans la détresse psychologique de plusieurs. Une étude de Watson Wyatt réalisée au Canada (2005) avait d'ailleurs démontré que 75 % des invalidités au travail étaient dues à des problèmes de santé psychologique. Déjà en 2001, l'*Organisation mondiale de la santé* sonnait l'alarme et révélait que la dépression était la première cause d'incapacité en Occident. Malgré l'ampleur de ces chiffres, il y a eu peu de levées de boucliers, peu de remises en question. Le statu quo prévaut. On constate même une banalisation de la situation. Au-delà de ce portrait général des problèmes d'ordre psychologique vécus par les travailleuses et travailleurs, il semble pertinent de présenter les formes concrètes sous lesquelles ceux-ci peuvent s'exprimer chez les personnes qui en souffrent.

### 2.2.2 Les mots pour le dire : entre psychiatrique et expérience subjective

La souffrance au travail désigne « la manière dont les individus éprouvent sur le versant négatif leur situation de travail » (Dujarier, 2009, p.120). Cette souffrance peut se manifester sous différentes formes, par des symptômes divers et des degrés

variables d'intensité. Certaines de ces formes sont formellement catégorisées par la nosographie psychiatrique (dépression, anxiété, etc.). D'autres sont mises en forme et popularisées par des dynamiques davantage expérientielles (détresse, épuisement professionnel, etc.). En effet, tantôt elles sont officiellement reconnues par la communauté médicale, tantôt elles ont une valeur de référence dans la population en général. Pour les premières, des critères officiels ont été établis par la communauté médicale et sont répertoriés dans le *Diagnosis and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM), la référence médicale en matière de troubles mentaux.

Nous présenterons dans un premier temps comment la psychiatrie codifie les principaux problèmes de santé psychologique ayant force de diagnostic, ou les troubles mentaux courants, pour reprendre l'expression très pertinente utilisée par Kirouac et Dorvil (2014). Il s'agit de l'épisode dépressif majeur, du trouble d'anxiété généralisée et des troubles de l'adaptation.

Selon les données de 2012 de l'Institut de la statistique du Québec, la prévalence d'un épisode dépressif au cours des douze derniers mois de référence était de 4,4 % chez la population générale au Québec. Notons par ailleurs que les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'avoir vécu un tel épisode au cours de leur vie (15 % c. 9,3 %). Cette tendance a également été observée dans l'étude effectuée par Marchand et collaborateurs (2015) auprès de travailleuses et travailleurs québécois dans laquelle les résultats ont démontré que le risque de dépression était plus élevé chez les femmes. Les symptômes officiels de la dépression reconnus par la communauté médicale sont présentés dans l'encadré qui suit.

### Encadré 2.1

#### Épisode dépressif majeur<sup>1</sup>

Au moins cinq des symptômes suivants doivent avoir été présents pendant une même période d'une durée de deux semaines et avoir représenté un changement par rapport au fonctionnement antérieur ; au moins un des symptômes est soit (1) une humeur dépressive, soit (2) une perte d'intérêt ou de plaisir.

- . Humeur dépressive présente pratiquement toute la journée, presque tous les jours, signalée par le sujet (par exemple se sent triste ou vide) ou observée par les autres (par exemple pleure).
- . Diminution marquée de l'intérêt ou du plaisir pour toutes ou presque toutes les activités pratiquement toute la journée, presque tous les jours (signalée par le sujet ou observée par les autres).
- . Perte ou gain de poids significatif en l'absence de régime (par exemple modification du poids corporel en un mois excédant 5 %), ou diminution ou augmentation de l'appétit presque tous les jours.
- . Insomnie ou hypersomnie presque tous les jours.
- . Agitation ou ralentissement psychomoteur presque tous les jours (constaté par les autres, non limité à un sentiment subjectif de fébrilité ou de ralentissement intérieur).
- . Fatigue ou perte d'énergie presque tous les jours.
- . Sentiment de dévalorisation de culpabilité excessive ou inappropriée (qui peut être délirante) presque tous les jours (pas seulement se faire grief ou se sentir coupable d'être malade).
- . Diminution de l'aptitude à penser ou à se concentrer ou indécision presque tous les jours (signalée par le sujet ou observée par les autres).
- . Pensées de mort récurrentes (pas seulement une peur de mourir), idées suicidaires récurrentes sans plan précis ou tentative de suicide ou plan précis pour se suicider.

<sup>1</sup> Les symptômes ne répondent pas aux critères d'Épisode mixte. Les symptômes induisent une souffrance cliniquement significative ou une altération du fonctionnement social, professionnel, ou dans d'autres domaines importants. Les symptômes ne sont pas imputables aux effets physiologiques directs d'une substance (par exemple une substance donnant lieu à abus, un médicament) ou d'une affection médicale générale (par exemple hypothyroïdie). Les symptômes ne sont pas mieux expliqués par un Deuil, c.à.d. après la mort d'un être cher, les symptômes persistent pendant plus de deux mois ou s'accompagne d'une altération marquée du fonctionnement, de préoccupations morbides de dévalorisation, d'idées suicidaires, de symptômes psychotiques ou d'un ralentissement moteur.

Extrait tiré du *Mini DSM-IV* (American Psychiatric Association, 1996, p. 162-163).

Selon cette codification, on remarque que l'état dépressif peut prendre deux formes relativement distinctes :

- (1) Une humeur dépressive.
- (2) Une perte d'intérêt ou de plaisir.

La première variante qu'est l'humeur dépressive se présente de manière plus manifeste et serait probablement la forme la plus typique, ou à tout le moins celle qu'on associe plus intuitivement à la dépression. La perte de plaisir ou d'intérêt semble être une forme plus discrète, telle une sorte d'apathie, qui pourrait même potentiellement passer inaperçue. Étant donné son caractère plus discret, on peut se demander si cette forme serait plus courante qu'on ne le pense. Concrètement, dans un cas comme dans l'autre, c'est la capacité de l'individu à fonctionner « normalement » dans la société qui est compromise. Et pour plusieurs, fonctionner normalement dans la société implique d'être en mesure de travailler et d'être « performante » ou « performant ». À cet égard, l'altération du fonctionnement dans la sphère professionnelle est explicitement mentionnée comme étant une des conditions potentielles pour conclure à un épisode dépressif.

À la suite de l'analyse de propos tenus par des personnes dépressives, Otero (2017) relève que les deux principales formules évoquées pour exprimer la dépression par celles et ceux qui la vivent sont « ne pas pouvoir » et « ne pas pouvoir vouloir ». La première formule signifie que la principale difficulté de la personne déprimée est « la diminution, le ralentissement, le blocage, l'entrave, l'arrêt, l'impossibilité de l'action » (p. 232) ; ce qui se traduit par une difficulté, voire une incapacité, à fonctionner. Otero souligne que c'est surtout au travail que cette difficulté ou incapacité est vécue par les personnes déprimées. Pour ce qui est de la deuxième formule, « ne pas pouvoir vouloir », c'est surtout sur le plan de la motivation que ça ne va pas. Il explique que cette contrainte se manifeste

par la désaffection (déconnexion, apathie, désintéressement, inertie, etc.), le pessimisme (pensées négatives, avenir sans issue, etc.), l'autodévalorisation (mauvaise estime de soi, sous-estimation de ses capacités personnelles, etc.), la perte de contrôle de ses pensées et de son autonomie (manque d'initiative, confusion, concentration, etc.) et, enfin, l'autodestruction (pensées suicidaires, abandon important de sa personne, etc.). (Otero, 2017, p. 233)

Nous l'avons abordé en discutant la thèse de la nervosité sociale, la détresse psychologique survient lorsque l'individu ne se sent plus en mesure de répondre aux injonctions contemporaines, notamment celles relatives à la responsabilisation. En fait, lorsque la dépression survient, c'est que l'individu n'arrive tout simplement plus à s'adapter, souvent au terme de moult efforts consciemment dirigés en ce sens, aux exigences normatives de la société contemporaine. L'individu n'est plus en mesure de fonctionner dans ce système, il vit une sorte de « panne de l'action ». Incapable de continuer dans ce mode, il s'arrête, il tombe ou il s'effondre. On comprend ainsi en quoi la dépression est le trouble emblématique de notre époque : il constitue tout simplement l'envers de la normativité sociale contemporaine. La dépression serait néanmoins peut-être en train de perdre son titre au classement puisque un autre trouble de santé psychologique prend une ampleur inquiétante et pourrait même détrôner la dépression de sa première place.

Le trouble d'anxiété généralisée est sans doute le plus représentatif de la grande famille des troubles anxieux. Selon les données de 2012 de l'Institut de la statistique du Québec, la prévalence de ce trouble au cours des douze derniers mois de référence était de 2,3 % chez la population générale au Québec. Notons qu'ici encore les femmes sont plus susceptibles que les hommes de l'avoir vécu au cours de leur vie (12 % c. 6 %).

Voici dans l'encadré qui suit les symptômes associés à ce trouble.

*Encadré 2.2*

*Trouble d'anxiété généralisée*

Anxiété et soucis excessifs (attente avec appréhension) survenant la plupart du temps durant au moins six mois concernant un certain nombre d'événements ou d'activités (tel le travail ou les performances scolaires).

La personne éprouve de la difficulté à contrôler cette préoccupation.

L'anxiété et les soucis sont associés à trois (ou plus) des six symptômes suivants (dont au moins certains symptômes présents la plupart du temps durant les 6 derniers mois).

- . agitation ou sensation d'être survolté ou à bout
- . fatigabilité
- . difficultés de concentration ou trou de mémoire
- . irritabilité
- . tension musculaire
- . perturbation du sommeil (difficultés d'endormissement ou sommeil interrompu ou sommeil agité et non satisfaisant)

L'objet de l'anxiété et des soucis n'est pas limité aux manifestations d'un trouble de l'axe 1 [...].

L'anxiété, les soucis ou les symptômes physiques entraînent une souffrance cliniquement significative ou une altération du fonctionnement social, professionnel ou dans d'autres domaines importants.

La perturbation n'est pas due aux effets physiologiques directs d'une substance (par exemple une substance donnant lieu à abus, un médicament) ou d'une affection médicale générale (par exemple hypothyroïdie) [...].

Extrait tiré du *Mini DSM-IV* (American Psychiatric Association, 1996, p. 213-214).

Encore une fois, ce qui pose problème avec le trouble d'anxiété généralisée, c'est l'altération du fonctionnement social ou professionnel. Les soucis excessifs



deviennent en quelque sorte un handicap puisqu'ils empêchent la personne de « fonctionner » « normalement » dans la société. Et les soucis excessifs, considérés pathologiques, sont sans doute pourtant une forme de réaction « normale » dans un contexte où l'on assiste à un accroissement des exigences de performance ainsi qu'à une multiplication des fronts sur lesquels celles-ci se posent, voire s'imposent. Toutefois, ces soucis excessifs, ou les dommages que ceux-ci occasionnent font souffrir la personne.

Relevons par ailleurs que la dépression et l'anxiété sont souvent confondues et même amalgamées dans les conceptions populaires. Les deux pathologies peuvent en effet être ressenties simultanément ou successivement par la personne touchée. La question à savoir si l'anxiété mène à la dépression ou si la dépression contribue à l'anxiété n'est pas résolue et demeure entière. Une certaine confusion persiste. La réponse n'est pas simple et une tendance serait de les considérer comme concomitantes, l'une nourrissant l'autre et vice et versa. Selon Otero (2010), on assisterait à une sorte de glissement de la dépression vers le trouble d'anxiété généralisé, ce trouble détrônant graduellement l'épisode dépressif comme trouble vedette. En effet, en 2010, l'anxiété dépasse, même si de très peu, la dépression comme motif de consultation médicale au Québec (IMS Brogan, Index canadien des maladies et traitement, 2011, ICMT, dans Otero, 2010).

En somme, les deux états s'accompagnent souvent et s'alimentent mutuellement pour s'imbriquer ensemble et éventuellement se confondre ou même se fondre. Cette situation se traduit finalement par une nouvelle catégorie psychopathologique où la dépression et l'anxiété cohabitent. Et ce syncrétisme apparaît en effet comme étant la représentation parfaite de la nervosité sociale contemporaine, le trouble phare découlant de la socialité contemporaine ; la dépression, résultante des injonctions liées à la responsabilisation et l'anxiété, conséquence du culte de la performance. Depuis quelques années, on voit donc se dégager une nouvelle forme de souffrance

psychologique, hybride, qui trouve une résonance dans les expressions « anxiodépression » ou « humeur anxiodépressive ». Ce nouveau duo, ou cet amalgame de symptômes, nous sensibilise par ailleurs sur le caractère protéiforme que peut prendre la souffrance psychologique. Ce qui nous mène au troisième trouble mental courant que nous jugeons utile de présenter.

L'univers des troubles de l'adaptation représente bien ce phénomène d'entrecroisement de symptômes et de variation de leur intensité dans le sens des régions subsyndromiques. La description de ceux-ci est plutôt large et réfère essentiellement à une altération quelconque du comportement (émotions et/ou conduites) ou à une souffrance (humeur dépressive et/ou anxiété). En fait, toute réaction psychologique à un événement de vie pénible ou plus difficile peut s'y retrouver. Pour préciser le type d'altération ou la forme que prend la souffrance, les troubles de l'adaptation sont codés en sous-types. Ceux-ci font référence aux manifestations prédominantes vécues : avec humeur dépressive, avec anxiété, avec à la fois anxiété et humeur dépressive, avec perturbation des conduites, avec à la fois perturbation des émotions et des conduites, et finalement, non-spécifié. Avec tous les sous-types, il est facile de conclure que presque toutes les réactions potentielles à un facteur de stress sont susceptibles de trouver une résonance. En effet, les troubles de l'adaptation se révèlent une sorte de fourre-tout bien utile aux médecins lorsqu'elles ou ils ne parviennent pas à attribuer un diagnostic à leurs patientes ou patients ne rencontrant pas tous les critères exigés pour l'épisode dépressif ou le trouble d'anxiété généralisée.

Simon Langlois (2011) s'est penché sur l'étude des troubles de l'adaptation selon une perspective sociologique. Il souligne qu'alors que leur prévalence clinique est relativement élevée, ce problème de santé psychologique a toutefois été peu étudié et est peu connu dans la population en général. C'est pourquoi Langlois parle d'un diagnostic psy « invisible ». À la lumière de son analyse, il postule que le profil

phénoménologique mineur du trouble de l'adaptation et son ambiguïté conceptuelle fondamentale contribuent à cet état de la situation. Comme c'est le cas avec l'épisode dépressif majeur et le trouble d'anxiété généralisée, les troubles de l'adaptation entraînent une souffrance significative ainsi qu'une altération du fonctionnement social ou professionnel de la personne.

Ci-après dans l'encadré, on peut prendre connaissance des symptômes officiels des troubles de l'adaptation.

*Encadré 2.3*

*Troubles de l'adaptation*

Apparition de symptômes dans les registres émotionnels et comportementaux, en réaction à un ou plusieurs facteur(s) de stress identifiable(s) au cours des trois derniers mois suivant la survenue de ceux-ci.

Ces symptômes sont cliniquement significatifs, comme en témoignent :

- soit une souffrance marquée, plus importante qu'il n'était attendu en réaction à ce facteur de stress
- soit une altération significative du fonctionnement social ou professionnel (scolaire)

La perturbation liée au stress ne répond pas aux critères d'un trouble spécifique de l'Axe I et n'est pas simplement l'exacerbation d'un trouble préexistant de l'Axe I ou de l'Axe II.

Les symptômes ne sont pas l'expression d'un Deuil.

Une fois que le facteur de stress (ou ses conséquences) a disparu, les symptômes ne persistent pas au-delà de 6 mois.

Extrait tiré du *Mini DSM-IV* (American Psychiatric Association, 1996, p. 275-277).

Au-delà de ces trois diagnostics officiels de troubles mentaux reconnus et codifiés par la communauté médicale, il semble pertinent de relever que plusieurs personnes

souffrent sur le versant psychologique sans pour autant recevoir formellement un de ces trois diagnostics. Certaines personnes ne rencontrent pas tous les critères requis, d'autres encore ne consultent tout simplement pas et ne font conséquemment pas l'objet de compilations statistiques officielles. Aussi, et peut-être surtout, d'autres formes de problèmes relatifs à la santé psychologique peuvent affecter les personnes. Le cas le plus probant à ce sujet est certainement celui de l'épuisement professionnel, problème courant qui jouit d'une importante reconnaissance et légitimité sur le plan social, sans pour autant constituer un diagnostic officiel sur le plan médical.

L'*Organisation mondiale de la santé* propose la définition suivante de l'épuisement professionnel (initialement connu et popularisé sous l'appellation anglaise de *burnout*) : « sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ». Une revue de littérature consacrée à ce problème et couvrant plus de 35 ans de pratique l'évoque d'emblée : l'épuisement professionnel capte quelque chose de très spécifique à propos de l'expérience du travail que font les personnes (Schaufeli, Leiter, et Maslach, 2009). C'est surtout dans les années 1980 que le problème a pris une certaine ampleur, pour graduellement laisser la pôle position à la dépression. Bien qu'on y réfère encore abondamment de nos jours, l'épuisement professionnel n'a toutefois pas force de diagnostic officiel. Dans le bureau du médecin, où celle-ci ou celui-ci doit accorder un diagnostic reconnu sur le plan médical pour justifier un arrêt de travail ou prescrire une médication, l'épuisement professionnel est souvent apparenté à, ou codifié par, un épisode dépressif majeur ou un trouble de l'adaptation avec humeur dépressive.

Il est vrai que la distinction entre un épisode dépressif majeur, un trouble de l'adaptation avec humeur dépressive et un épuisement professionnel n'est pas toujours limpide. Le fait que la dépression et l'épuisement professionnel soient deux problèmes caractérisés par des symptômes relevant du registre émotionnel contribue sans doute à cette ambiguïté. Essentiellement, ce qui distingue l'épuisement

professionnel de la dépression est que le premier est, théoriquement, ou à tout le moins conceptuellement, le résultat d'une situation liée au travail. En effet, de façon simplifiée, et peut-être un peu réductrice, on a tendance à associer l'épuisement professionnel, comme son nom l'indique, uniquement au domaine du travail et à considérer que l'épuisement résulterait d'un surinvestissement dans la sphère professionnelle. Par ailleurs, puisqu'on ne s'investit plus tellement physiquement au travail, et qu'on s'investit peut-être juste trop au travail, ou trop tout court, il serait sans doute plus juste de parler d'épuisement de soi ou d'épuisement émotionnel, ou pourquoi pas d'épuisement tout court, tout simplement. À cet effet, l'étude récente de Marchand, Durand, Haines et Harvey (2015) effectuée auprès de travailleuses et travailleurs québécois met justement en lumière le fait que plusieurs facteurs, autres que professionnels, contribuent à l'épuisement professionnel. Selon ces chercheurs, il y aurait plutôt lieu de penser que c'est la conjonction des investissements dans les multiples sphères de vie qui entraînerait un épuisement généralisé, causé d'une certaine manière par un épuisement des ressources ou par une forme de saturation émotionnelle. Il semble donc que la notion d'épuisement s'actualise subtilement pour mieux s'arrimer aux réalités contemporaines. Il y a donc matière à réflexion concernant la pertinence du maintien du qualificatif descriptif « professionnel » dans l'appellation de l'affection. On pourrait donc sérieusement présumer que ce dernier soit retiré dans un avenir prochain, ou devenir facultatif, selon le cas.

Notons enfin que les résultats de l'étude de Marchand et collaborateurs (2015) ont démontré que le risque d'épuisement émotionnel était plus élevé chez les femmes. Celles-ci semblent encore une fois défavorisées face aux statistiques lorsqu'il est question de santé psychologique.

Pour résumer, l'épuisement professionnel, comme la dépression, est fondamentalement une réaction du corps qui demande une pause. L'individu se

retrouve dans l'incapacité de fonctionner efficacement dans le système dans lequel il vit.

Aujourd'hui, le *burn-out* peut apparaître comme une pathologie propre à notre société technico-capitaliste, qui exige toujours plus de rendement, d'efficacité. Elle est la maladie du trop : trop de vitesse, d'objets, d'échanges et de combustion mentale et physique. Un trouble-miroir qui se place sous le signe du feu pour une société qui vit une combustion permanente. Les victimes du *burn-out* ne sont ni des paresseux, ni des inadaptés. Ce sont les bons élèves, ceux qui s'investissent le plus, les plus idéalistes. (Chabot, 2013, p. 46)

Si ce sont celles et ceux qui s'investissent le plus dans leur travail qui sont le plus susceptibles de vivre de l'épuisement, pourrait-on en ce sens penser que celles et ceux qui se mobilisent subjectivement le plus dans leur travail seraient plus à risque de ressentir de la détresse psychologique ? Enfin, au-delà des questions d'ordre terminologique, qu'il s'agisse de l'épuisement professionnel, de l'épisode dépressif majeur, du trouble d'anxiété généralisée, du trouble de l'adaptation avec humeur dépressive, avec anxiété ou avec à la fois anxiété et humeur dépressive, ce qui est certain, c'est que dans tous ces cas, la personne derrière ces étiquettes souffre émotionnellement. Et un symptôme commun à tous ces problèmes est la détresse psychologique.

La référence courante à l'univers de la détresse psychologique indique un état de souffrance émotionnelle caractérisé par des symptômes de dépression et d'anxiété. On recourt de plus en plus à ce terme pour désigner une symptomatologie non spécifique qui engendre une souffrance psychologique. Sur le plan conceptuel, la détresse psychologique serait au moins composée de deux dimensions principales : la dépression et l'anxiété (Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011) ; ce qui se rapproche d'une certaine manière du trouble anxiodépressif que nous avons évoqué plus tôt. Gilbert et ses collaborateurs (2011) ont avancé que la structure dimensionnelle du construit pourrait toutefois inclure d'autres dimensions. Sur le plan

de la mesure, les autrices et l'auteur nous informent que l'instrument le plus souvent utilisé, l'*Index de détresse psychologique* de l'enquête de Santé Québec inspiré de la mesure originale d'Ilfeld (1976), est composé de quatre échelles : dépression, anxiété, irritabilité et problèmes cognitifs. Ces échelles ou dimensions, reflètent cet amalgame de sentiments ou de symptômes, que l'on regroupe pour faire référence à ce qu'on appelle de manière générique « détresse psychologique » et qui se traduit par une forme diffuse de malaise intérieur ou d'un certain mal-être. Enfin, pour sa part, l'expert en santé psychologique au travail et fondateur de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval Jean-Pierre Brun explique que

la détresse psychologique est un signe avant-coureur d'une fragilisation de l'individu et un indicateur précoce pour pouvoir intervenir sur la santé mentale [...]. Ça montre qu'il y a une fatigue qui s'installe tranquillement et que, si l'on ne fait rien, la situation risque de se détériorer. (Pichette, 2004, p. 18)

L'ensemble des propos discutés dans cette revue de littérature convergent vers une idée : l'existence d'un lien entre l'expérience subjective contemporaine du travail et la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs. Nous avons trouvé en la thèse de la nervosité sociale une piste d'explication pertinente, riche et féconde à la prévalence élevée de la détresse psychologique dans la population générale. Étant donné la place prépondérante du travail dans notre société, dans nos vies, il nous apparaît essentiel d'examiner de quelle manière l'expérience contemporaine du travail participe à cette détresse psychologique, à cette souffrance psychologique qui accable un nombre significatif de travailleuses et travailleurs.

## CHAPITRE III

### PROBLÉMATIQUE, OBJECTIFS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Mais, à force de vouloir montrer le caractère irremplaçable du travail, la multiplicité des fonctions qu'il assure, l'importance que les individus y attachent et les satisfactions qu'ils en retirent, n'a-t-on pas oublié de faire la critique du travail actuel, tel qu'il est vécu aujourd'hui par les individus, de son absence de sens pour beaucoup, de son organisation, des conséquences de son caractère toujours plus subordonné?

DOMINIQUE MÉDA (2010), p. 135

Des travaux, tels que ceux de Méda (1995), Dejours (2005), de Gaulejac (2005, 2011), Otero (2012) et Kirouac (2012, 2015), nous amènent à considérer que certains aspects relatifs à l'expérience du travail dans sa forme contemporaine contribuent, en partie du moins, si ce n'est largement, à cette détresse psychologique si répandue dans la population active québécoise.

Puisque le travail tient une place centrale dans nos vies, que le modèle productif est directement arrimé à l'individualité contemporaine - ne serait-ce que par ses exigences formelles de performance - et que l'individualité contemporaine est en complète résonance avec la nervosité sociale de l'époque - en termes du poids de la responsabilisation sur l'action sociale -, il devient dès lors sociologiquement plausible



de penser qu'on pourrait trouver dans l'expérience contemporaine du travail des éléments en lien avec la détresse psychologique vécue par les travailleuses et travailleurs. Il s'avère donc pertinent, nécessaire même, de faire émerger une sérieuse réflexion à propos de l'activité centrale qui structure et oriente l'ensemble de nos vies aujourd'hui. Plus précisément, il convient, voire s'impose, de creuser les liens potentiels qu'il peut y avoir entre l'ethos du travail contemporain et la détresse psychologique des travailleuses et travailleurs et ainsi mieux en comprendre les sources.

Ce chapitre est structuré en trois sections. Dans un premier temps, la problématique qui a inspiré cette recherche et guidé l'ensemble de notre démarche sera explicitée. Ensuite, les objectifs de cette recherche seront énoncés de manière concrète. Enfin, la démarche et les choix méthodologiques préconisés pour atteindre nos objectifs seront précisés.

### 3.1 Ethos du travail contemporain et souffrance psychologique : quels liens sociologiques ?

Bourdages-Sylvain et Côté (2020) soulèvent l'intérêt sociologique que suscite le discours managérial contemporain en ce sens que

[I]à où certains y voient un retour à des pratiques fondées sur la confiance, la responsabilisation et la coopération, d'autres, au contraire, déplorent une emprise idéologique nouvelle, où la subjectivité des travailleurs serait mise à la disposition du management à des fins productivistes. Cette diversité des analyses s'explique notamment par la grande polarisation des effets associés au management contemporain qui se manifeste par des occasions favorables inédites pour les uns, mais également par de nouvelles formes de discriminations, voire de domination, pour les autres. (Bourdages-Sylvain et Côté, 2020, p.167)

Les résultats d'une étude de Brun, Biron, Martel et Ivers (2003) révèlent que le pourcentage d'individus rapportant un degré élevé de détresse psychologique s'avère deux fois plus élevé dans les organisations participantes de sa recherche (43,4 %) qu'il ne l'était dans la population québécoise en 1998 (20,1 %) ; c'est dire que le groupe spécifique des travailleuses et travailleurs rencontre un taux de détresse psychologique plus élevé comparativement à celui de la population générale. Ce résultat amène à penser que l'expérience du travail, sous sa forme actuelle, participe à l'expression ou à l'augmentation de symptômes de détresse psychologique. En effet, puisque ce groupe spécifique en souffre davantage que la population générale, il apparaît plausible d'avancer que cette détresse psychologique trouve sa source, en partie du moins, dans l'expérience contemporaine du travail. Évidemment, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'autres groupes spécifiques qui présenteraient un taux de détresse psychologique plus élevé que la moyenne, mais reste que celui des travailleuses et travailleurs se démarque par un taux plus élevé que celui de la population en général.

Notre revue de littérature a permis de mettre en perspective deux principaux constats. D'une part, la présence d'un ethos du travail nouveau genre caractérisé par une forte centralité du travail et la recherche de finalités davantage orientées vers l'être que sur l'avoir. En trame de fond à cet ethos, une conception du travail comme étant source d'accomplissement personnel, rien de moins qu'un moyen de construire son identité, de se constituer en tant qu'individu, d'exister socialement. D'autre part, un nombre important de travailleuses et travailleurs aux prises avec des problèmes de santé psychologique. Ceux-ci se présentent sous des formes diverses, mais ont comme dénominateur commun une détresse psychologique qui engendre une souffrance psychologique. Donc, en parallèle avec cette nouvelle forme d'expérience du travail, une détresse psychologique significative : deux dynamiques concomitantes qui nous amènent à nous interroger sur la nature des liens entre celles-ci.

D'autres éléments alimentent par ailleurs notre réflexion et nourrissent notre hypothèse quant aux liens potentiels entre ces deux dynamiques. Nous entrevoyons un arrimage intéressant entre les principales injonctions qui pèsent sur l'individu, notamment celles liées à la responsabilisation, et les composantes du modèle productif dominant qui colorent invariablement l'expérience contemporaine au travail. Le prochain tableau illustre cette correspondance.

Tableau 3.1 – Correspondance entre les injonctions liées à la responsabilisation et les composantes du modèle productif

<b>Déclinaisons des injonctions à la responsabilisation</b>	<b>Composantes du modèle productif</b>
Adaptation	Flexibilité comme logique d'entreprise
Autonomie	Gestion des ressources humaines basée sur le développement des compétences et l'employabilité
Initiative	Dynamique de mobilisation subjective

Ainsi, les injonctions à l'œuvre sur la scène sociétale se transposent sur celles qui sévissent au travail par de nouvelles exigences envers les employées et employés. L'exigence à l'adaptation dans la vie quotidienne se transpose dans le monde du travail par l'exigence à se montrer flexible face aux logiques en constante évolution de l'organisation. L'injonction à l'autonomie, où il est attendu que l'individu se gère par lui-même, se déverse dans l'organisation par une attente à ce que la travailleuse ou le travailleur prenne lui-même les moyens de développer ses compétences et d'assurer son employabilité. Enfin, l'injonction à l'initiative, où il revient à l'individu d'être proactif dans la prise en charge de son destin, se traduit dans les milieux de travail par l'idée selon laquelle la travailleuse ou le travailleur doit s'investir de son propre chef pour l'atteinte des objectifs organisationnels.

Au-delà cet arrimage entre les injonctions liées à la responsabilisation et les composantes du modèle productif, on constate également une correspondance frappante entre les principales caractéristiques plus larges de la socialité contemporaine et celles de l'expérience contemporaine du travail. Le tableau suivant met en perspective cette correspondance.

Tableau 3.2 – Correspondance entre les éléments de la socialité contemporaine et ceux de l'expérience contemporaine du travail

<b>Éléments de la socialité contemporaine</b>	<b>Éléments de l'expérience contemporaine du travail</b>
Injonctions liées à la responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporation des objectifs organisationnels comme étant les siens.</li> <li>- Investissement de ressources personnelles aux fins du travail.</li> </ul>
Réalisation de soi par soi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception du travail comme étant source d'accomplissement personnel.</li> </ul>
Culte de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adhésion aux normes managériales axées sur la performance.</li> <li>- Incorporation du désir de performance accrue dans son travail.</li> <li>- Statut professionnel comme gage de statut social enviable.</li> </ul>

On voit donc poindre des liens entre les injonctions liées à la responsabilisation, l'exigence de réalisation de soi par soi et le culte de la performance avec les éléments de l'expérience contemporaine du travail. Les injonctions liées à la responsabilisation se matérialiseraient par l'incorporation des objectifs organisationnels et une incitation accrue à l'engagement de soi et au déploiement d'efforts dans son travail. L'exigence de réalisation de soi par soi se traduirait par la recherche de gratifications de type expérientiel dans le travail afin d'alimenter son sentiment d'accomplissement

personnel et son estime de soi. Le culte de la performance agirait comme une trame de fond générale qui teinterait l'ensemble de l'univers du travail où les exigences se feraient de plus en plus élevées sur tous les fronts et où la performance au travail serait l'ultime gage de la réussite sociale.

Les mécanismes de régulation dans le social se répercutent en toute vraisemblance de plusieurs manières dans les milieux de travail. Parallèlement, dans une époque où la centralité du travail prévaut, on peut aussi penser que l'univers du travail est un important vecteur, si ce n'est le principal, des mécanismes de régulation sociale et que conséquemment, c'est essentiellement par l'intermédiaire de cet univers que se véhiculent et se reproduisent les injonctions maîtresses de notre époque, celles liées à la responsabilisation. En fait, il y a comme une sorte d'enchevêtrement entre le social et l'univers du travail où ce dernier, étant donné sa prégnance, orienterait grandement et en viendrait presque à définir les cadres du social. Pour illustration, la conjugaison du culte de la performance et de la responsabilisation excessive s'est avérée surtout frappante dans le domaine du travail, transformant celui-ci en une véritable épreuve de soi. Ce qui est clair, c'est que les deux univers, celui du social en général et du travail en particulier, s'entretiennent mutuellement. Il devient dès lors presque impératif de porter une attention particulière à l'univers du travail lorsqu'on souhaite étudier une problématique sociétale, par exemple la souffrance psychologique. Comme l'exprime Mercure (2020), par l'entremise de l'étude du rapport au travail, on peut ambitionner tendre vers une meilleure compréhension de notre rapport au monde, en ce sens que « les changements observés dans le rapport au travail peuvent être considérés comme révélateurs des régulations courantes et des tensions qui singularisent une société » (p.14). Cela étant, pour alimenter la réflexion, on peut se demander quel parallèle on peut faire entre ce qui unit la socialité contemporaine et la nervosité sociale et ce qui lie le modèle productif dominant et la souffrance psychologique vécue par les travailleuses et travailleurs.

### 3.1.1 Intensification de l'investissement de la subjectivité au travail

Il nous semble qu'une partie de la réponse trouve sa source dans la dynamique de mobilisation fondée sur la promotion de l'implication subjective au travail qui est une caractéristique fondamentale du nouveau modèle productif, peut-être même sa plus marquante. À cet égard, Kirouac (2012) explique bien en quoi consiste l'intensification de l'investissement de la subjectivité au travail et souligne qu'aujourd'hui, l'individu est sommé de se mobiliser entièrement vis-à-vis du travail. Au-delà des exigences très concrètes, matérielles, convenues dans le contrat de travail, l'individu intègre très fortement l'idée qu'il doit investir encore plus que ce qui est entendu dans son travail, qu'il doit s'investir subjectivement, c'est-à-dire qu'il doit engager une part de sa personne. S'en tenir à bien faire son travail ne suffit plus. Pour être reconnue comme une bonne employée ou un bon employé, c'est-à-dire comme « performante » ou « performant », il faut aussi que l'individu investisse une part de soi. Kirouac (2012) perçoit dans ce phénomène un appel contraint à la performance et au dépassement de soi sans limite. Parce qu'il n'y a pas de limites claires à l'investissement de soi. C'est une zone floue, presque infinie.

Cette forte exigence à la mobilisation du soi, ancré dans le nouveau modèle productif, est directement en lien avec les nouvelles exigences des employeurs envers le personnel, qui semblent, par ailleurs, de plus en plus intégrées dans l'esprit contemporain. L'intensification de l'investissement de la subjectivité au travail étant un élément phare du nouveau modèle productif, il convient de s'y attarder davantage. S'appuyant sur un constat de départ qui est l'accentuation de la place accaparée par le travail dans la vie des individus, Kirouac (2012, 2015) s'est penchée en profondeur sur le thème de l'investissement de soi au travail. Elle fait un lien entre d'une part, les milieux de travail axés sur l'investissement de la subjectivité de la travailleuse ou du travailleur, et d'autre part, l'augmentation des troubles d'ordre psychologique. Selon

son analyse, l'expérience contemporaine du travail comporterait des composantes lourdement nocives ou avilissantes pour l'individu, se traduisant par une augmentation des maux psychologiques associés au travail. Et ces maux seraient largement liés aux injonctions managériales post-tayloriennes (ou postfordistes). En effet, tel qu'évoqué précédemment, le nouveau modèle de gestion se fonde largement sur l'esprit d'initiative des employés et employées et la responsabilisation accrue de ceux-ci. Ces injonctions ne seraient pas sans conséquence sur le plan psychologique. C'est l'entièreté de la personne que le management moderne cherche à mobiliser « en activant les dimensions les plus complexes, les plus vulnérables de l'individu » (Linhart, 2017, p. 19).

Avec la forte centralité du travail dans nos vies, on assiste à une emprise objective du travail, notamment sur le plan du temps qui lui est accordé, et, réalité relativement nouvelle, à une emprise subjective du travail par le biais de l'intensification de l'implication de soi dans le travail. Cette emprise du travail s'accompagne inéluctablement d'une déconsidération relative des autres sphères de vie. Selon Kirouac (2012), l'intensification de l'investissement de la subjectivité au travail, qui se traduit par une forme d'emprise subjective, favoriserait l'émergence d'une possible souffrance psychologique. Pour étayer son propos, elle évoque les principales figures du malaise, celles d'hier et celles d'aujourd'hui, et les met en relation avec le contexte qui prévaut à chaque époque. Au XXe siècle, le nouveau mal-être du siècle était le surmenage. Les plaintes étaient alors surtout associées à la fatigue du corps. Ce type de plainte était en parfaite adéquation avec les principales exigences du travail du moment, c'est-à-dire une activité nécessitant essentiellement un effort physique et sollicitant surtout le corps. Au XXIe siècle, la palme du mal-être du siècle revient à l'épuisement professionnel. Avec ce mal, les plaintes sont davantage associées à la fatigue mentale ou psychologique. Encore une fois, le type de plainte est en parfaite correspondance avec les exigences du travail contemporain, c'est-à-dire une activité demandant un investissement intellectuel, cognitif, mental et

psychologique. L'épuisement professionnel se présenterait donc comme une nouvelle forme de fatigue pathologique : « l'idée d'un épuisement généralisé dont pâtiraient aussi bien le corps physique et mental que les ressorts moraux de la subjectivité du travailleur » (Kirouac, 2012, p. 39). Donc, le principe général qui se dégage de cette analyse est qu'aux conditions objectives de travail d'une époque correspondent, ou sont directement liées, des pathologies afférentes. On voit ici encore la pertinence d'un lien avec la thèse de la nervosité sociale, appliquée au monde du travail.

Après avoir dégagé ce principe de correspondance entre des aspects de l'expérience du travail et le type de plainte formulée par les travailleuses et travailleurs, Kirouac (2012) a cherché à comprendre plus précisément ce que le phénomène social de l'épuisement professionnel (ou *burnout*) illustre de l'époque contemporaine, et en particulier, ce qu'il révèle de l'expérience subjective du travail de nos jours. Pour affiner sa compréhension, elle a analysé les trois modèles théoriques principaux du *burnout*. Bien que ceux-ci mettent l'emphase sur des éléments distincts, certains points communs émergent. Ainsi, « ces modèles envisagent tous le travail comme l'occasion de rétributions expressives qui outrepassent le registre des apports proprement matériels classiquement associés à l'activité productrice » (2011, p. 41). Concrètement, les rétributions expressives peuvent prendre des formes diverses, comme des opportunités d'accomplissement de soi, d'autonomie décisionnelle ou de reconnaissance sociale. Les trois modèles explicatifs du *burnout* sous-tendent donc une dynamique liant la mobilisation subjective des travailleuses et travailleurs et les rétributions expressives qu'ils peuvent retirer. Donc, les trois principaux modèles théoriques développés pour expliquer l'épuisement professionnel font implicitement référence à une nouvelle conception du travail, c'est-à-dire non plus seulement une activité instrumentale permettant de gagner son pain et son beurre, mais une activité qui permettrait à l'individu d'avoir une existence sociale, qui lui permet d'être.



À cet égard, Otero (2012) évoque une transformation sociétale transversale récente qui appelle un regard neuf sur l'individualité contemporaine qui est l'édification du travail en métavaleur suprême de l'identification, voire de l'existence sociale. Le travail se révélerait ainsi aujourd'hui la valeur première pour s'affirmer comme individu à part entière dans la société (2017). Dans un contexte où l'univers du travail est devenu la mesure par excellence de la valorisation, Otero formule la question fondamentale suivante :

Si la société contemporaine d'individualisme de masse semble être essentiellement et directement une société du travail, comment faire pour exister en tant qu'individu en dehors de cet univers hautement valorisé qui seul donne droit à l'existence sociale ? (Otero, 2012, p. 205)

On constate donc l'introjection d'une nouvelle conception du travail fortement ancrée dans l'esprit contemporain où le travail est considéré comme : « une activité qui chercherait sciemment à transiger avec la subjectivité de l'individu d'abord en mobilisant ses propriétés subjectives et personnelles et ensuite, en le rétribuant par des gratifications expressives » (Kirouac, 2012, p. 60). Cette conception du travail, et peut-être surtout l'expérience subjective singulière qui vient avec, est habilement illustrée par une citation de Supiot (2002, p. 58) repérée dans Dujarier (2017, p. 96) à l'effet que l'individu qui fait le travail n'y « met pas en jeu ce qu'il a mais ce qu'il est ».

La nouvelle conception du travail comme étant un espace privilégié d'accomplissement de soi conjugué à la domination du modèle productif postfordiste axé sur la mobilisation subjective expliqueraient que « tant de contemporains en arrivent à investir énormément d'eux-mêmes dans le travail, jusqu'à s'épuiser physiquement, mentalement et moralement, souvent pour le compte de prétendues rétributions expressives » (Kirouac, 2012, p. 63). Selon cette analyse, l'augmentation de la mobilisation de la subjectivité des travailleuses et travailleurs apparaît sans

doute comme la donne dans l'équation, la variable significative menant à une augmentation des symptômes d'épuisement professionnel. Le *burnout* résulterait d'un trop grand investissement de soi dans l'activité de travail. Et ce surinvestissement serait rendu possible grâce à un contexte, favorisant, voire commandant, l'intensification de la subjectivité au travail. Enfin, Bourdages-Sylvain (2020) rappelle que

[b]ien que la pénibilité physique du travail soit aujourd'hui moins grande chez plusieurs catégories de travailleurs, nombre de recherches posent l'hypothèse d'un déplacement de la question du pouvoir au travail, à savoir du corps à la psyché, phénomène lié en grande partie aux nouvelles prescriptions managériales qui entraînent un sentiment de travail acharné, difficile à supporter et susceptible d'engendrer diverses tensions psychologiques. (Bourdages-Sylvain, 2020, p. 117)

### 3.1.2 Une dynamique potentiellement délétère

Avec Kirouac, plusieurs ont relevé d'une manière ou d'une autre que certaines composantes de l'ethos du travail contemporain seraient potentiellement nocives pour la santé psychologique des travailleuses et travailleurs. À cet égard, Dejours (2005) avait déjà lui aussi évoqué l'idée selon laquelle l'investissement de la subjectivité au travail engendrait des torts à la santé psychologique. Le chercheur postule l'existence d'un lien entre des pathologies particulières et certains déterminants sociaux et structureaux issus des transformations managériales et néo-libérales du travail. L'investissement de soi accru en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise se ferait donc bien souvent au détriment du bien-être psychologique. Dans la même lignée, s'appuyant sur les résultats de nombreuses études, Vézina (2008) souligne que les transformations des conditions de travail des dernières années ont contribué à produire des effets néfastes sur la santé psychologique des travailleuses et

travailleurs, s'exprimant notamment par la dépression, l'épuisement professionnel, la détresse psychologique ou même des suicides.

Aux côtés d'autres disciplines, la sociologie a montré que l'augmentation d'une plainte concernant la souffrance psychologique au travail trouve ses racines dans une indéniable modification des modes d'organisation et de reconnaissance au travail. (Lallement et coll. 2011, p. 32)

Puisque les milieux de travail exigent de plus en plus de leurs employées et employés qu'ils s'investissent corps et âme dans leur travail, le risque de basculer vers un surinvestissement est de plus en plus grand. Et ce risque devient particulièrement virulent dans un contexte où les milieux de travail deviennent de plus en plus exigeants et compétitifs et où l'appel à la performance est omniprésent et grandissant.

Il semble donc que le travail, participant pour plusieurs au processus de structuration de soi

est souvent bénéfique pour ceux qui disposent de ressources personnelles et relationnelles leur offrant des possibilités de développement personnel et d'affirmation sociale de leurs aptitudes, alors qu'il devient éminemment angoissant pour ceux qui ne disposent pas de telles ressources, lesquels, rappelons-le, constituent une très large part de la main d'œuvre, par exemple celle qui occupe le marché de l'emploi secondaire. L'enjeu pour cette dernière catégorie de salariés est d'assurer dans un contexte d'incertitude, la construction et la valorisation de leur identité professionnelle. (Mercure et Vultur, 2010, p. 45)

Alors que le nouveau modèle productif engendrerait des effets bénéfiques pour certaines personnes, il entraînerait des conséquences plutôt néfastes pour une large part de la main d'œuvre qui ne possèdent pas l'ensemble des ressources requises ou qui ne bénéficient pas d'un contexte favorable pour évoluer sereinement dans le monde du travail avec ses règles du jeu. On peut donc se demander si les revers de ce modèle surpassent les présumés avantages. En effet,

[l]’investissement de la subjectivité dans le travail induit par la rencontre des injonctions organisationnelles et des attentes identitaires des travailleurs semblent associé à deux conséquences sur la manière de vivre le travail, marquée tantôt par l’épanouissement personnel, tantôt par l’épuisement. (Bourdages-Sylvain & Côté, 2020, p. 175).

Ces évolutions par rapport au caractère structurant du travail et cette intensification de l’investissement de la subjectivité au travail pourraient contribuer à l’explication du nombre grandissant de problèmes de santé psychologique qui touchent la population active québécoise. En effet, comment pourrait-il en être autrement lorsque de plus en plus, les individus engagent dorénavant une part d’eux-mêmes dans l’activité de travail. L’hypothèse qu’une dynamique potentiellement délétère pour les travailleuses et travailleurs soit ancrée dans l’expérience contemporaine du travail nous apparaît plausible. En mettant l’accent sur les satisfactions intrinsèques du travail, les directions d’entreprise retirent de leurs employés et employées un investissement accru de leur part. Comme le dit si bien de Gaulejac,

[l]a quête de satisfaction narcissique est un puissant facteur d’adhésion à l’imaginaire managérial. [...] Ces processus sont à l’œuvre dans les entreprises qui proposent à leurs employés de s’investir corps et âme dans leur travail, en leur faisant croire qu’ils vont y trouver la satisfaction de leurs désirs les plus chers. (de Gaulejac, 2011, p. 288)

Ainsi, la mise à profit de la subjectivité de la personne au travail engendre certes un accroissement de sa performance et conséquemment, une hausse de la performance organisationnelle. En fait, il y a une volonté des directions d’entreprise à exploiter la quête contemporaine de reconnaissance identitaire et d’épanouissement personnel au profit des objectifs organisationnels (Loriol, 2005). Tout un système a subrepticement été mis en place pour créer une dynamique à laquelle la travailleuse ou le travailleur peut difficilement échapper. « La mobilisation sur le travail conduit à inverser l’ordre des priorités, comme si la société tout entière devait se mettre au service de l’économie » (de Gaulejac, 2009, p. 25).

Dans ce nouveau rapport, ce nouveau contrat, certains voient une nouvelle forme d'assujettissement se dissimuler.

Cette dérive est aussi constatée par Supiot (2000) et Dardot et Laval (2009), pour qui le pouvoir envahissant des intérêts et de la logique participative de l'entreprise force une adhésion « quasi-totale » de l'homme au travail [...] ces différentes conclusions de recherche témoignent au fond d'une même inquiétude : la logique managériale et néo-libérale autour de laquelle s'organisent une bonne part des milieux de travail actuels manifestent trop peu de scrupules à mettre à disposition des objectifs de rentabilité les capacités personnelles et subjectives du travailleur, jusqu'ici largement considérées comme relevant exclusivement du domaine privé de l'existence individuelle. (Kirouac, 2012, p. 72)

Enfin, dans un même ordre d'idées, selon Bourdages-Sylvain (2017), témoignant du passage de la gestion de la rationalité à la gestion des affects, on assisterait à la propagation d'un nouveau régime de mobilisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui s'appuie sur un enrôlement des subjectivités. D'une manière plus concrète,

[L]es appels à la mobilisation subjective se traduiraient par la prescription d'un engagement personnel dans l'activité professionnelle ainsi que d'une vision du travail comme un lieu d'émancipation personnelle susceptible d'inciter les salariés à y déployer toute leur énergie créative, émotive et psychique. (Bourdages-Sylvain, 2017, p. 122)

Ce type d'attentes, avec toutes les conséquences qui en découlent, auparavant associées à la fonction de cadre, serait désormais le lot de l'ensemble du personnel. Mais si l'équation apparaît optimale pour les employeurs et l'atteinte des objectifs organisationnels, qu'en est-il des individus se trouvant au cœur de cette équation ?

En somme, notre problématique s'articule autour de cette concomitance entre certaines caractéristiques propres à l'ethos du travail contemporain et la présence de problèmes de santé psychologique. L'interrogation suivante guidera alors notre

recherche : de quelle manière l'expérience contemporaine du travail que font les individus contribue-t-elle aux formes, à l'intensité ou à l'augmentation de symptômes de détresse psychologique ? Les différentes analyses présentées mettent assez clairement en évidence un lien entre l'intensification de la mobilisation subjective au travail et la détresse psychologique. Nous souhaitons creuser ce lien afin de voir comment s'articulent, de manière empirique, ces deux évolutions concomitantes auprès d'un groupe de travailleuses et travailleurs qui incarnent de l'ethos du travail contemporain, celui des cadres.

Pour terminer et afin de structurer notre réflexion, nous proposons un schéma illustrant notre compréhension de la dynamique potentiellement délétère liant l'intensification de mobilisation subjective au travail et la détresse psychologique.

□ **mobilisation subjective** □ □ **attentes** □ □ **vulnérabilité potentielle**  
= □ **détresse psychologique potentielle**

Schéma 3.1 – Dynamique « mobilisation subjective - détresse psychologique »

Devant cette sollicitation de la mobilisation subjective commandée par le nouveau modèle productif, les travailleuses et travailleurs s'investissent et se mobilisent pour atteindre les objectifs de leur employeur. Dans la culture de performance, les exigences de l'employeur se font de plus en plus grandes. Les efforts et l'investissement requis sont de plus en plus importants. Pour atteindre les objectifs organisationnels, les travailleuses et travailleurs investissent non seulement un effort physique, pratique ou matériel dans la réalisation de l'activité de travail, mais également une part de soi : souvent, c'est l'entièreté de leur personne qui est mobilisée. Cela signifie que les travailleuses et travailleurs sont investis moralement, psychologiquement et émotivement dans la réalisation de leur activité de travail. C'est ce à quoi on fait référence lorsqu'on parle de subjectivité. Celle-ci est fortement

sollicitée, car les travailleuses et travailleurs ont introjecté en eux le désir de rencontrer les objectifs de leur employeur, les ont incorporés comme étant les leurs et sont foncièrement soucieux de réaliser leur travail conformément aux attentes de l'employeur. Et même au-delà. C'est ici qu'on passe de la motivation extrinsèque à la motivation intrinsèque. Alors que la motivation extrinsèque survient lorsque l'individu souhaite obtenir quelque chose en échange de la pratique de l'activité, la motivation intrinsèque est obtenue par la pratique de l'activité en elle-même. En ce sens que la satisfaction que procure la pratique de l'activité est suffisante pour susciter la motivation à la faire.

En s'investissant autant envers l'atteinte des objectifs, les travailleuses et travailleurs développent aussi des attentes. En retour de leur investissement de soi, ils souhaitent davantage qu'une seule rétribution monétaire de la part de leur employeur et s'attendent à une rétribution supplémentaire se manifestant essentiellement par diverses formes de reconnaissance. Bref, puisque les travailleuses et travailleurs offrent plus, vont au-delà de leur contrat officiel, ils s'attendent à plus. C'est le principe de justice distributive mis à l'œuvre. Les manifestations de reconnaissance viendront les nourrir, les gratifier et agir comme une source de stimulation, voire d'émulation, et se verront devenir une forme d'encouragement, une incitation à poursuivre dans cette voie. C'est le principe du renforcement positif qui est mis en action.

Parallèlement, ces attentes de reconnaissance s'accompagnent d'une sensibilité accrue devant l'absence ou l'insuffisance de récompenses concrètes ou symboliques. Cette sensibilité, lorsqu'exacerbée engendre une sorte de vulnérabilité potentielle, car elle place la personne dans une position de fragilité. D'une certaine manière, elle devient dépendante de ce que lui retournera l'employeur. Et elle n'a en fait très peu, si ce n'est aucun, contrôle sur cette variable. La personne peut bien s'évertuer et déployer moult efforts pour plaire à son employeur et obtenir une gratification de sa

part, les résultats risquent de ne pas être ceux escomptés, insuffisants en fonction de ses attentes ou pas assez signifiants au regard de son investissement.

Il s'agirait ainsi d'un imaginaire leurrant qui appelle les travailleuses et travailleurs à s'investir, à incorporer les objectifs de leur organisation, à les faire leurs. Par conséquent, celles-ci et ceux-ci développent une certaine sensibilité, voire une fragilité, au regard et aux critiques de leur employeur ou des personnes les représentant. On retrouve aussi des travailleuses et travailleurs qui ont surinvesti leur subjectivité individuelle, accentuant ainsi le risque que leur estime de soi, quand ce n'est pas l'entièreté de leur personne, soit directement touchée. Ainsi, on peut voir très concrètement que l'un des effets de l'augmentation de la mobilisation de la subjectivité est l'augmentation de la vulnérabilité chez l'individu, avec toutes les conséquences possibles qui peuvent découler de cet état.

Et les chances d'être déçue ou déçu sont relativement élevées. En effet, il est presque inévitable qu'à un moment donné, la reconnaissance ne soit pas à la hauteur de son investissement (notion de retour sur investissement), d'autant plus quand la travailleuse ou le travailleur investit non seulement des efforts matériels, mais investit également une part de soi. L'investissement de soi peut difficilement se quantifier de manière objective, mais quand on investit beaucoup, quand on sacrifie ailleurs, qu'on néglige parfois d'autres sphères, quand on va jusqu'à compromettre ses valeurs, il faut que les bénéfices soient suffisamment élevés, significatifs, pour compenser, voire justifier ou légitimer cet investissement et les pertes qu'il engendre (notion de rapport coûts-bénéfices).

Si la travailleuse ou le travailleur n'est pas en mesure de rationaliser, de donner un sens à ce qu'il fait, de sentir de la concordance entre ses investissements et la résultante, il ressentira alors un malaise. C'est le principe de la dissonance cognitive qui est illustré ici. Lorsqu'une telle dissonance est ressentie, les individus cherchent



alors à la réduire. Une stratégie efficace pour l'atténuer est la modification des pensées pour les rendre cohérentes avec les actions posées. C'est le principe de la rationalisation cognitive qui prend forme. Lorsque cette stratégie ne fonctionne pas, la personne pourra alors tenter de modifier ses actions, encore une fois en vue de d'atteindre d'une certaine harmonie sur le plan cognitif. Dans certains cas, lorsque la personne, désabusée, en vient à comprendre qu'elle n'a pas de contrôle sur la situation, elle abandonne et se résigne. C'est le principe de la résignation acquise qui se matérialise. Dans d'autres cas, tous ces efforts non suffisamment récompensés engendreront des préoccupations excessives qui se traduiront par de l'anxiété, des déceptions récurrentes qui entraîneront inéluctablement une humeur dépressive, et enfin, une fatigue physique et mentale grandissante qui mèneront à l'épuisement, physique ou émotionnel. Bref, une dynamique qui, à terme, se révèle potentiellement source de souffrance psychologique.

### 3.2 Objectif principal et objectifs secondaires

Cette étude se propose d'illustrer l'ethos du travail contemporain à l'œuvre par l'analyse du cas de figure des cadres de la Ville de Montréal afin de mieux comprendre de quelle manière il se répercute à la fois sur leurs expériences subjectives satisfaisantes et leurs expériences subjectives insatisfaisantes. Ce faisant, nous espérons être en mesure d'explicitier le lien entre l'expérience contemporaine du travail et l'expression contemporaine de la nervosité sociale des travailleuses et travailleurs.

Nous souhaitons analyser en profondeur le discours des cadres que nous interrogerons afin de voir comment leurs choix et leurs actions s'articulent autour du nouveau modèle productif et se répercutent sur leur santé psychologique. Enfin, nous

voulons comprendre de quelle manière la quête d'équilibre se traduit dans un contexte où l'idéologie managériale dominante prône une centralité forte du travail et une tendance à l'augmentation du temps de travail. Comment se vit cette quête d'équilibre lorsqu'on ressent une si forte pression à s'investir au travail, autant de manière objective que subjective ? Comment les cadres jonglent avec ces injonctions paradoxales ? Et à quel prix ?

En réalisant cette recherche empirique, nous poursuivons un objectif principal ainsi que sept objectifs spécifiques. L'objectif principal de cette recherche est d'explorer en profondeur comment se vit aujourd'hui, de manière empirique, l'expérience du travail chez des cadres de la Ville de Montréal. Par expérience du travail, nous faisons référence, d'une part, à l'ethos du travail, c'est-à-dire la centralité du travail, les finalités du travail et les attitudes envers les principales normes managériales et d'autre part, aux expériences subjectives vécues liées au travail, celles jugées satisfaisantes et celles jugées insatisfaisantes.

En lien avec ce grand objectif, nous souhaitons rencontrer sept objectifs spécifiques. À l'aide d'un échantillon de cadres à la Ville de Montréal, nous voulons :

- (1) Illustrer comment se traduit, de manière empirique, la centralité du travail.
- (2) Illustrer comment se vivent, de manière empirique, les finalités du travail.
- (3) Illustrer comment sont reçues et considérées, de manière empirique, les principales normes managériales dominantes.
- (4) Illustrer les principales formes sous lesquelles se matérialisent les expériences subjectives satisfaisantes liées au travail.
- (5) Illustrer les principales formes sous lesquelles se matérialisent les expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail.
- (6) Repérer des caractéristiques distinctives chez celles et ceux vivant des expériences subjectives satisfaisantes.

- (7) Repérer des caractéristiques distinctives chez celles et ceux vivant des expériences subjectives insatisfaisantes.

Au-delà de ces objectifs spécifiques, nous avons également été à l'affût d'éléments pertinents qui pouvaient émerger lors de notre analyse de contenu, en fonction de ce que nous ont livré comme témoignage les participantes et participants à notre recherche.

### 3.3 Méthodologie et étapes de notre démarche

Cette section porte sur la démarche méthodologique que nous avons préconisée pour réaliser notre recherche. Nous nous attarderons essentiellement aux caractéristiques de la population visée, à l'échantillon des participantes et participants, au canevas d'entretien utilisé et aux méthodes d'analyse mobilisées.

Avant de procéder, précisons d'abord que pour inscrire notre démarche méthodologique et d'analyse dans un cadre de référence établi et reconnu, nous nous sommes appuyée sur les travaux de Mercure et Vultur portant sur l'ethos du travail. À partir d'une vaste étude à la fois quantitative et qualitative, les deux auteurs ont repéré, décrit et analysé l'ethos du travail au Québec. Malgré certaines critiques adressées (Gagnon, 2012 ; Lapointe, 2012), portant notamment sur la représentativité de l'échantillon – critiques auxquelles Mercure et Vultur (2012) ont rétorqué avec brio et élégance –, les travaux de Mercure et Vultur sur l'ethos du travail nous apparaissent reposer sur une démarche solide, rigoureuse et robuste – en plus d'avoir été réalisés au Québec –, et c'est pourquoi nous avons choisi ce modèle comme cadre de référence. Et comme mentionné par Lapointe (2012), les types d'ethos du travail dégagés contribuent sans aucun doute à mieux comprendre les rapports au travail. Bref, il nous

semblait évident que ce cadre de référence comportait plusieurs qualités intéressantes au regard de nos objectifs.

### 3.3.1 Population visée et échantillon

Les cadres forment une catégorie professionnelle emblématique de l'éthos du travail contemporain type et c'est pourquoi cette catégorie s'est révélée comme allant de soi pour la population visée dans notre étude. Sur le plan de l'éthos du travail, les cadres arborent les traits du profil type de la travailleuse ou du travailleur contemporain. En effet, l'analyse de notre revue de littérature nous amène à penser que le groupe des cadres se distingue de moins en moins des autres et que le profil type de la ou du cadre tend de plus en plus à se confondre avec celui de la travailleuse ou du travailleur type contemporain de manière générale. Et si les cadres se distinguent tout de même quelque peu, c'est surtout d'une manière quantitative en ce sens où les caractéristiques de l'éthos type se présentent de façon encore plus exacerbée chez elles et eux. Ainsi, alignées et alignés sur l'éthos du travail contemporain type, les cadres représentent une catégorie professionnelle particulièrement concernée par l'intensification de la mobilisation de la subjectivité au travail. La catégorie professionnelle des cadres est donc sans doute celle qui incarne le mieux la dynamique « mobilisation subjective – détresse psychologique » que nous avons schématisée précédemment. C'est pourquoi nous avons choisi de concentrer nos efforts sur cette catégorie. En nous concentrant sur une seule catégorie d'emploi, nous augmentons la faisabilité de notre recherche et en choisissant celle des cadres, nous tendions vers une relative représentativité de l'ensemble des travailleuses et travailleurs. Sans aller jusqu'à supposer une généralisation des résultats, nous présumons que certaines tendances dégagées pourraient tout de même nous renseigner sur le portrait des travailleuses et travailleurs en général, ou à tout le

moins, susciter des pistes de réflexion intéressantes applicables à l'ensemble de ceux-ci.

Afin d'éviter une variabilité de l'échantillon due à la provenance organisationnelle, nous avons limité notre terrain de recherche à une seule organisation. Outre des motifs liés à l'accessibilité de la Ville de Montréal comme terrain de recherche étant donné que l'auteurice de cette thèse y travaille, ce choix s'avérait d'une grande pertinence notamment puisque la Ville de Montréal est le plus important employeur de la région métropolitaine. Par ailleurs, les organisations publiques, longtemps reconnues pour se distinguer des entreprises privées en matière de gouvernance et de pratiques de gestion, se caractérisent dorénavant par ce que certains ont appelé la nouvelle gestion publique (*new public management*). La nouvelle gestion publique est un modèle managérial tirant son inspiration de la théorie du capital humain qui préconise une gestion scientifique de l'humain (de Gaulejac, 2011). Partant du postulat premier que les formes de gestion dans les organisations publiques sont bureaucratiques, archaïques, coûteuses et inefficaces, la nouvelle gestion publique cherche à importer des principes qui prévalent dans la gestion de l'entreprise privée (de Gaulejac, 2011). Selon de Gaulejac (2011), cette modernisation s'opère à partir des postulats suivants : l'action publique est un coût qu'il convient de réduire, les services publics sont largement improductifs, la culture client doit se substituer à la culture de l'usager, la compétition en interne et la concurrence en externe sont des facteurs de stimulation et d'efficacité, la culture du résultat doit remplacer la culture des moyens, la culture de l'évaluation performative doit remplacer la culture juridique du contrôle de régularité, les promotions doivent être accordées en fonction du mérite et non plus d'une grille statutaire, la culture entrepreneuriale doit remplacer la culture hiérarchique et enfin, le management par l'incitation est plus mobilisateur que l'exercice du pouvoir centré sur l'obéissance au chef et la soumission aux directives. La nouvelle gestion publique proposerait ainsi un changement de culture basée sur une conception générique du management « qui dénie la spécificité du

secteur public et dont les modèles empruntés au secteur privé sont présumés supérieurs et pertinents pour le secteur public » (Fortier, 2010, p. 38). Toujours selon de Gaulejac (2011), l'introduction de la nouvelle gestion publique dans les organisations publiques a entraîné des situations paradoxantes pour les personnes évoluant dans ces organisations en raison des objectifs contradictoires devant lesquels celles-ci étaient confrontées. Aussi, comme l'écrit Bourdages-Sylvain (2020), sous l'impulsion des pratiques inspirées de la nouvelle gestion publique, les injonctions à la mobilisation de la subjectivité dans l'activité de travail se déploient désormais dans les fonctions publiques. Cela se traduit par « des demandes inédites de mises au travail de la subjectivité dans l'activité de travail » (p.112).

Ainsi, la Ville de Montréal comme terrain de recherche s'avère particulièrement intéressant en ce sens qu'en tant qu'organisation publique, les pratiques organisationnelles ont sans doute été teintées par la vague de réformes inspirées de la nouvelle gestion publique et il sera intéressant de voir comment cela se matérialise sur la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs.

La Ville de Montréal compte environ 28 000 employés au total. De ce nombre, on retrouve autour de 2000 cadres. Dans l'organisation, le groupe des cadres est divisé en trois principaux sous-groupes :

- (1) Cadres de direction.
- (2) Cadres administratifs.
- (3) Cadres conseils.

Les cadres de direction correspondent aux gestionnaires de haut niveau comme les directions d'arrondissements ou de services corporatifs. Les cadres administratifs sont les gestionnaires de premier niveau ou intermédiaires qu'on nomme majoritairement chefs de section ou chefs de division dans le jargon de la Ville. Les contremaîtres font également partie de ce sous-groupe. Pour leur part, les cadres conseils n'assument pas

une fonction de gestion, mais appartiennent à la catégorie des cadres parce qu'elles et ils sont considérés représenter l'employeur en raison de leur rôle spécifique dans l'organisation ; on pense par exemple aux conseillères ou conseillers en ressources humaines, en relations de travail ou en rémunération. Sauf quelques cas exceptionnels dû à une clause grand-père, les cadres de la Ville de Montréal ne sont pas couvertes ou couverts par une convention collective et ne bénéficient pas de la sécurité d'emploi. Sur le plan des caractéristiques sociodémographiques, ce groupe est composé de 46 % de femmes et de 54 % d'hommes<sup>1</sup>.

Pour le recrutement de cadres voulant participer à notre recherche, nous avons sollicité et obtenu la collaboration de l'Association des cadres municipaux de Montréal (ACMM). L'ACMM est reconnue officiellement par la Ville de Montréal comme étant la porte-parole de la majorité des ses cadres. Elle a pour mission « l'établissement de relations ordonnées entre l'employeur et les membres ainsi que l'étude, la défense et le développement des intérêts économiques, sociaux, moraux et professionnels de ces derniers »<sup>2</sup>. En date du 2 janvier 2020, l'ACMM compte 1055 membres. Pour devenir membre, la ou le cadre doit en faire la demande et déboursier la cotisation en vigueur. Précisons que certaines fonctions spécifiques de cadres ne peuvent adhérer à l'ACMM, notamment les gestionnaires de la haute direction et les cadres œuvrant en ressources humaines. Ces exclusions sont justifiées par un potentiel de conflit d'intérêt dû au rôle que l'ACMM joue auprès de ses membres. Ces exclusions représentent sans doute quelques centaines de personnes. Relevons par ailleurs que les membres de l'état-major du Service de sécurité incendie de Montréal ainsi que les officiers de direction œuvrant au Service de police de Montréal ont leur propre association respective et ne font donc pas partie de l'ACMM. Ainsi, le

---

<sup>1</sup> Données obtenues dans le document « Évolution de la représentation des groupes visés parmi les effectifs de la Ville de Montréal » disponible sur le site web de la Ville de Montréal : <https://res.cloudinary.com/villemontreal/image/upload/v1591884901/portail/ty2iaxbxjzghabnhuzx5.pdf>

<sup>2</sup> Site web consulté le 2 janvier 2020 : <http://www.acmm.qc.ca/>.

fait que deux autres associations de cadres existent à la Ville, que certaines et certains cadres ne peuvent devenir membres et que l'adhésion soit optionnelle expliquent l'écart entre le nombre total de cadres à la Ville et le nombre de membres dans l'ACMM.

En tant qu'employée cadre à la Ville de Montréal, nous espérons que cette situation puisse favoriser la collaboration de l'Association et ainsi, faciliter le recrutement de personnes participantes à notre étude ; ce qui s'avère un facteur important à prendre en compte quand on sait comment peut s'avérer difficile cette étape dans la réalisation d'un projet de recherche. Nous avons toutefois bien pris soin de clarifier les deux chapeaux portés par la chercheuse à la fois auprès de nos interlocuteurs à l'Association ainsi qu'auprès de leurs membres, participantes et participants potentiels à notre recherche. De plus, le fait que la chercheuse occupe également une fonction cadre à la Ville de Montréal a été explicitement mentionné dans le formulaire d'information et de consentement que les participantes et participants devaient prendre connaissance et signer avant l'entretien. Ce formulaire est présenté à l'annexe B. Les principales normes d'éthique de la recherche, telles qu'elles apparaissent dans l'Énoncé politique des trois conseils (2018) ont été prises en compte et se reflétaient également dans ledit formulaire.

Le journal électronique publié régulièrement par l'Association des cadres a été identifié comme étant le meilleur moyen de rejoindre l'ensemble des membres pour les inviter à participer à notre recherche. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec la personne responsable des communications à l'Association pour la rédaction d'une invitation claire, succincte et attrayante destinée à leurs membres. Une première invitation a été publiée dans l'édition du 19 juin 2017. Une relance a été effectuée le 1<sup>er</sup> novembre 2017. Enfin, une deuxième et dernière relance a eu lieu le 18 avril 2018.



Étant donné que nous souhaitions procéder à des entretiens semi-dirigés de type qualitatif pour obtenir les informations qui nous permettraient de creuser nos questions de recherche, nous devons nous concentrer sur un nombre raisonnable d'entretiens à réaliser. Nous avons pour objectif initial de rencontrer une vingtaine de cadres à la Ville de Montréal, car nous croyions que ce nombre se révélerait suffisant pour nous permettre de tracer un portrait réaliste et représentatif de l'ethos du travail. Nous avons également envisagé dès le départ la possibilité d'ajuster ce nombre selon l'intérêt des volontaires et surtout en fonction du principe de saturation des données. Lors de nos derniers entretiens, nous avons en effet remarqué une certaine saturation des informations recueillies au fil du temps. L'intérêt des volontaires semblait aussi s'essouffler ; notre dernière relance ayant permis de réaliser seulement deux entretiens supplémentaires.

Au final, nous avons rencontré un total de 17 cadres de la Ville de Montréal. Les tableaux suivants présentent la distribution des cadres de notre échantillon selon les caractéristiques sociodémographiques que nous avons recueillies, c'est-à-dire le sexe, la tranche d'âge, la situation conjugale et la situation parentale.

Tableau 3.3 – Distribution des cadres selon le sexe

Sexe	Nombre
Femme	11
Homme	6

Bien que le nombre de participantes et participants ne nous permette de procéder qu'à des remarques illustratives, nous constatons une légère surreprésentation des femmes dans notre échantillon comparativement à leur proportion dans la population générale des cadres à la Ville de Montréal. À part peut-être le fait que les femmes aient plus tendance à se porter volontaire pour participer à des études scientifiques de manière

générale, notre principale hypothèse pour expliquer cette situation est que les thèmes explorés dans notre recherche et annoncés dans notre invitation semblent avoir davantage interpellé les femmes et que ces dernières aient eu plus envie de s'exprimer sur le sujet. Pour ce qui est de la distribution des cadres de notre échantillon en fonction de leur âge, celle-ci est équilibrée.

Tableau 3.4 – Distribution des cadres selon l'âge

Tranches d'âge	Nombre
30-39 ans	5
40-49 ans	4
50-59 ans	4
60-69 ans	4

Un nombre similaire de personnes participantes pour chaque tranche d'âge a été naturellement obtenu. Le fait qu'aucune personne de moins de 30 ans n'ait participé à notre recherche n'est pas surprenant étant donné qu'une certaine expérience professionnelle est nécessaire pour accéder à un poste cadre et qu'il y a donc par défaut peu de cadres de moins de 30 ans à la Ville de Montréal.

Une majorité de cadres nous ont répondu être en couple au moment de l'entretien.

Tableau 3.5 – Distribution des cadres selon la situation conjugale

Situation conjugale	Nombre
En couple	14
Célibataire	3

Dans notre étude, nous n'avons pas fait préciser aux cadres en couple s'ils habitaient sous le même toit que leur autrui significatif. Ainsi, il s'avère quelque peu délicat de

comparer cette donnée avec celle de l'Institut de la Statistique du Québec en date de 2016 indiquant que 56,3 % des Québécoises et Québécois vivent avec une conjointe ou un conjoint. Par extrapolation, si on se fie à cette statistique, on peut tout de même penser que le nombre de cadres en couple dans notre échantillon est un peu plus élevé que celui dans la population générale.

La plupart des cadres de notre échantillon ont des enfants.

Tableau 3.6 – Distribution des cadres selon la situation parentale

Situation parentale	Nombre
Avec enfants	15
Pas d'enfant	2

Mentionnons toutefois que des cadres avaient des enfants âgés de 18 ans et plus ; ce qui signifie que les responsabilités familiales, bien que toujours présentes à certains égards, étaient toutefois moindres que celles des cadres ayant de plus jeunes enfants. Nous avons par ailleurs tenu compte de l'âge des enfants dans nos analyses relatives aux responsabilités familiales.

Enfin, relevons que les cadres de notre échantillon occupent des postes divers (contremaîtresse, régisseur, conseillère, chef de section, chef de division, directeur et direction d'arrondissement) couvrant assez bien l'éventail des fonctions contenues dans la grande catégorie des cadres à la Ville de Montréal. Par conséquent, plusieurs niveaux de gestion (premier niveau, intermédiaire et supérieur) sont représentés dans notre échantillon.

### 3.3.2 Entretien semi-directif de type qualitatif

L'approche qualitative est celle que nous avons choisie puisqu'elle est sans conteste celle qui nous permettait le mieux de rencontrer nos objectifs de recherche. En optant pour une telle approche, nous avons donné la parole directement aux protagonistes concernées et concernés par la problématique qui nous intéressent. Nous les avons invitées et invités à exprimer leur ressenti, à le verbaliser afin de mieux saisir les nombreuses facettes de leur expérience globale du travail, captant ainsi comment elles et ils le vivent.

L'entretien individuel semi-directif de type qualitatif s'est présenté de lui-même comme étant le moyen tout désigné pour recueillir les informations que nous souhaitions obtenir. Ce type d'entretien offre un cadre flexible permettant à la fois à l'intervieweur d'aborder les thèmes liés à l'objet de recherche et à la personne interviewée de s'exprimer librement (Poupart, 1997). Relevons les trois types d'arguments évoqués par Poupart (1997) pour recourir à l'entretien individuel : premièrement, l'argument épistémologique, qui permet l'exploration en profondeur de la perspective de l'acteur ; deuxièmement, l'argument éthique et politique, qui ouvre à la compréhension et à la connaissance de l'intérieur des dilemmes et des enjeux auxquels fait face l'acteur ; et troisièmement, l'argument méthodologique, qui donne un accès privilégié à l'expérience de l'acteur. Ces trois types d'arguments s'inscrivent dans le sens de la perspective empirique de notre démarche. À l'instar de Baribeau et Royer, nous sommes d'avis que

l'entretien individuel, plus que tout autre dispositif, permet de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un sujet donné. Comme la parole est donnée à l'individu,

l'entretien s'avère un instrument privilégié pour mettre au jour sa représentation du monde. (Baribeau et Royer, 2012, p. 26)

Et c'est exactement ce vers quoi nous voulions tendre.

Notre canevas d'entretien est structuré autour de deux axes thématiques. Le premier concerne l'ethos du travail. Celui-ci a été appréhendé par le biais de ses trois dimensions, soit la centralité du travail, les finalités du travail et les attitudes à l'égard des normes managériales. Des questions ouvertes et larges ont été rédigées afin de bien cerner chacune de ces dimensions. Le deuxième axe thématique touche les expériences subjectives satisfaisantes et les expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par les cadres. Cet axe avait pour objectif d'explorer indirectement le bien-être et la détresse psychologique des cadres. Pour y arriver, les cadres devaient présenter des expériences subjectives positives et des expériences subjectives négatives vécues en lien avec le travail et élaborer sur les sentiments ressentis, positifs et négatifs, associés à ces expériences.

Dans nos analyses, c'est à travers le concept de détresse psychologique que nous avons appréhendé la souffrance psychologique puisqu'il a l'avantage d'englober ou de couvrir une bonne partie des symptômes présents dans les principaux problèmes courants de santé psychologique. Comme nous l'avons vu dans la partie dédiée à la présentation de ces derniers, la détresse psychologique se retrouve en effet dans les descriptions de l'épisode dépressif, du trouble d'anxiété généralisée, des troubles de l'adaptation et de l'épuisement professionnel; ce qui en fait le principal dénominateur commun. Aussi, alors qu'Otero (2012) s'est intéressé directement à l'explication de la montée de la dépression dans la société contemporaine, que Kirouac (2012) s'est penchée sur une lecture sociologique de l'épuisement professionnel, il semble intéressant de pousser l'analyse en ne se limitant pas à un problème spécifique de santé psychologique et en élargissant notre champ

d'investigation à la détresse psychologique ou à la souffrance psychologique de manière plus générale. Sans compter que nous assistons à des déplacements conceptuels dans la codification de la souffrance au fil des années, au gré des tendances. En effet, tel que discuté précédemment, alors que dans un passé pas très lointain, c'était l'épuisement professionnel qui avait la cote, pour être ensuite déclassé par la dépression, c'est l'idée d'un trouble composite que l'on peut nommer l'anxiodépression qui semble maintenant être sur la touche. Aussi, le mal-être, pour reprendre une expression de de Gaulejac (2011), ne s'exprime pas uniquement à travers des problèmes formels, mais peut également être la résultante de symptômes plus diffus qui assaillent et affectent les personnes. Ce mal-être peut alors prendre la forme de sentiments et symptômes concrets qui ne soient pas délimités par des catégories officielles, mais qui relèvent néanmoins de l'expérience vécue. Ainsi, le concept de détresse psychologique a l'avantage de référer au senti des personnes, peu importe le diagnostic officiel, le trouble dominant ou la mode du moment. Ce concept est celui qui se rapproche le plus du concept de souffrance psychologique, notre véritable objet d'intérêt, tout en se révélant davantage objectivable.

Enfin, des renseignements personnels pertinents ont été recueillis afin d'être en mesure de nuancer les analyses au besoin. Ainsi, comme il l'a été évoqué précédemment, des données relatives au sexe des participantes et participants, leur tranche d'âge, leur situation conjugale et leur situation parentale ont été recueillies.

Pour s'assurer que les questions de notre canevas d'entretien nous permettaient de bien capter ce que nous cherchions à mieux saisir, un pré-test auprès d'un petit échantillon de cadres (n=3) a été effectué au préalable. Cet exercice a permis de bonifier notre canevas d'entretien. Le canevas d'entretien final comportant les questions utilisées pour appréhender les dimensions de nos axes thématiques est présenté à l'annexe C.

Évidemment, une des limites incontournables des recherches recourant aux entretiens semi-directifs et aux réponses subjectives des participantes et participants est l'incertitude concernant la véracité ou l'exactitude des réponses obtenues. Par ailleurs, l'énonciation de la souffrance psychologique « dans les milieux de travail est prise dans des contraintes sociales fortes » (Dujarier, 2009, p. 122). Celles et ceux qui souffrent ne le disent pas facilement. Plusieurs études démontrent que les répondantes et répondants tendent à surestimer positivement l'appréciation de leur travail (Méda, 2010). Comme le souligne Méda (2010), étant donné la grande importance accordée au travail dans nos sociétés, admettre que son travail lui déplaît peut s'avérer menaçant pour l'amour propre de la travailleuse ou du travailleur. Ce qui amène Méda à soulever le questionnement suivant :

si les individus peuvent être amenés à « tricher » pour ne pas entacher leur estime de soi, si les questions ne leur permettent pas d'exprimer de façon directe ou indirecte ce que le travail ne leur permet pas d'être ou de faire, pire si les individus sont aliénés et ne sont plus capables de se rendre compte qu'un autre monde serait possible, que le travail pourrait être organisé autrement, occuper une autre place, leur permettre d'exercer différemment leurs capacités, alors quelle confiance pouvons nous accorder aux enquêtes qu'ils s'agisse de sondages, d'enquêtes d'opinion, de grandes enquêtes quantitatives ou d'entretiens approfondis pour nous révéler ce qu'il en est vraiment du travail ? (Méda, 2010, p. 134)

Pour contrecarrer ce biais, Méda (2010) propose d'aborder les questions relatives au rapport au travail de manière détournée. Diversifier les angles pour cerner une même question afin d'éviter les réponses formatées est également une bonne stratégie à adopter. La chercheuse mentionne que c'est surtout lorsque les participantes et participants sont invités à développer et justifier leur réponse que la nature réelle du rapport au travail peut émerger. « La vérité du rapport au travail se dessine ainsi en creux ou plutôt ne se laisse approcher que de façon indirecte, détournée, jamais de face » (p. 123).

Conformément à ces mises en garde, nous avons opté et procédé à de longs entretiens individuels. Cette modalité a permis aux participantes et participants de réfléchir et d'élaborer leurs réponses dans un cadre non contraignant. Cette approche s'avère tout à fait appropriée pour appréhender l'ethos du travail. Par ailleurs, des questions indirectes complémentaires comme celles sur les caractéristiques de leur travail idéal pour sonder les finalités du travail recherchées, celles invitant les cadres à présenter des exemples de situations vécues leur ayant procuré des émotions positives ou des émotions négatives pour mieux comprendre ce qui engendre des sensations de bien-être ou de détresse psychologique, ou encore celle leur demandant de présenter une réflexion sur le bilan qu'elles et ils font de leur expérience du travail jusqu'à maintenant ont véritablement permis d'avoir accès à du matériel riche et nuancé.

Avec des entretiens d'une durée moyenne de 68 minutes, nul doute que nous nous sentons privilégiée des partages dont nous ont fait bénéficier les cadres participant à notre étude. Et comme le souligne à juste titre Méda,

seuls de longs moments passés avec les individus interrogés et permettant non seulement de recueillir une information objective complète mais aussi de revenir sur les différentes étapes d'une trajectoire et les perceptions associées à celles-ci sont en mesure de donner toute leur épaisseur et en fin de compte de permettre de comprendre au sens plein du terme les réponses qui peuvent être données dans une enquête quantitative qui n'est pas susceptible de rentrer dans les détails ni d'enregistrer l'infinie variété des expériences individuelles. (Méda, 2010, p. 137)

Des entretiens individuels avec des cadres nous ont donc donné accès à du matériel empirique totalisant plus de 20 heures d'enregistrement audio. Tout était ainsi en place pour réaliser une analyse de contenu approfondie.



### 3.3.3 Méthodes d'analyse

Notre analyse de contenu avait pour but de dégager une compréhension éclairée des propos tenus par les cadres, pour par la suite, être en mesure de faire des liens pertinents entre les deux axes thématiques explorés (Quivy et Von Campenhoudt, 2012). Afin d'être en mesure de procéder à cette analyse, nous avons d'abord effectué la rédaction des verbatim des entretiens. Nous avons initialement prévu utiliser un logiciel dédié à cette fin, le *Dragon Naturally Speaking*, pour nous aider dans cet exercice. Toutefois, le logiciel ne parvenait pas à transposer adéquatement les entretiens audio sous une forme écrite. Nous avons donc procédé de manière manuscrite en faisant plusieurs réécoutes des entretiens et en notant rigoureusement au mot à mot leur contenu. Bien que chronophage et fastidieux, cela nous a néanmoins permis de bien s'approprier l'entièreté du contenu en plus de se réimprégner du contexte des propos et de la charge émotionnelle qui les accompagnait. Cet exercice manuel fait également en sorte que nous avons pleinement confiance en l'exactitude du verbatim ; ce qui n'aurait pas été nécessairement le cas si nous avions eu recours au logiciel. Cette première étape s'est donc avérée fructueuse et le temps consacré bien investi.

Verbatim en mains, nous avons pu procéder à une codification de notre corpus. Pour ce faire, nous avons préalablement élaboré une méthode structurée et rigoureuse sur laquelle s'appuyer pour effectuer notre exercice d'analyse qualitative. Nous avons d'abord identifié et clairement défini les thèmes qui feraient l'objet de notre analyse. À partir de notre opérationnalisation des deux grands axes thématiques étudiés dans notre recherche, soit l'ethos du travail et les expériences subjectives liées au travail, sept thèmes spécifiques ont émané. Afin d'être en mesure de dégager des tendances, nous avons ensuite cherché à situer sommairement chaque cadre par rapport à chacun des sept thèmes retenus. Pour arriver à ce résultat nécessairement illustratif étant

donné le caractère qualitatif de notre matériel, nous avons procédé à une analyse du contenu de chaque entretien en repérant tous les indices pertinents référant aux thèmes scrutés dans les propos des cadres. Aussi, afin d'assurer un cadre d'analyse préétabli pour guider notre appréciation, nous avons identifié et opérationnalisé des options prédéterminées pour effectuer cet exercice de catégorisation.

Nous tenons à mentionner que nous sommes pleinement consciente des limites de cette méthode d'analyse qui comprend une part incontournable de subjectivité. C'est pourquoi nous avons tout mis en œuvre pour augmenter l'objectivité de notre démarche en la structurant le plus possible. Nous sommes également très au fait du caractère illustratif de cette catégorisation. Toutefois, le cumul des indices repérés dans les propos des cadres était généralement suffisant pour bien asseoir notre appréciation subjective. Par ailleurs, c'est davantage les tendances qui s'en dégageaient que la finesse du portrait qui nous importait. Et c'est justement dans le but de pouvoir dégager des tendances à partir d'une base empirique et ne reposant pas simplement sur des impressions générales que nous avons d'abord procédé à cet exercice d'appréciation subjective structurée. Et que nous avons accepté de composer avec ses limites qui venaient avec ; les avantages de la méthode nous semblant les supplanter.

Pour référence, voici un tableau présentant les thèmes qui ont fait l'objet d'une analyse ainsi que les options prédéterminées que nous avons utilisées. L'opérationnalisation de ces thèmes sera présentée ci-après tandis que celle des options sera précisée dans les chapitres descriptifs concernés.

Tableau 3.7 – Thèmes pour chaque axe thématique et options de catégorisation

Axe thématique	Thèmes	Options prédéterminées
1. Ethos du travail	Centralité <i>absolue</i> du travail	Faible
		Modérée
		Forte
	Centralité <i>relative</i> du travail	Faible
		Modérée
		Forte
	Finalités du travail	Expérientielles
		Utilitaires
		Mixtes
	Adhésion – normes managériales relatives à la valorisation travail et à l’engagement envers l’employeur	Faible
		Modérée
		Forte
Adhésion – normes managériales relatives à l’investissement de ressources personnelles aux fins du travail	Faible	
	Modérée	
	Forte	
2. Expériences subjectives satisfaisantes et insatisfaisantes	Importance des expériences subjectives satisfaisantes liées au travail	Faible
		Modérée
		Forte
	Importance des expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail	Faible
		Modérée
		Forte

Il nous semble important de préciser qu’avant de procéder à notre exercice de catégorisation qualitative, il nous a d’abord fallu déterminer concrètement à quoi faisaient référence chacun des thèmes ; ceci afin de circonscrire clairement sur quoi porter notre attention lors de notre appréciation subjective. Cet exercice s’est avéré relativement aisé pour ce qui est de l’ensemble des critères, mais un peu plus ardu

pour la centralité *absolue* et la centralité *relative* du travail. Mentionnons d'emblée que dans le but de respecter notre cadre de référence établi, nous avons d'abord tenté de nous conformer aux définitions et conceptualisations offertes par Mercure et Vultur (2010) pour ce qui est des critères relatifs à l'éthos du travail. Nous nous sommes toutefois heurtée à certains obstacles sémantiques et méthodologiques que nous avons tenté de surmonter en adaptant certains éléments de ce cadre afin d'être en mesure de procéder à notre exercice d'analyse, tout en respectant le cadre de référence théorique choisi.

Premièrement, sur le plan sémantique, Mercure et Vultur (2010) expliquent les concepts de centralité du travail en utilisant de façon interchangeable les notions d'« *importance* du travail », de « *place* du travail » ou de « *valeur* accordée au travail ». Par exemple, alors qu'ils définissent la centralité *absolue* par l'*importance* accordée au travail en général (p. 11), la question visant à mesurer la centralité *absolue* dans le questionnaire utilisé dans leur enquête était formulée comme suit :

J'aimerais savoir quelle *valeur* vous accordez au travail dans votre vie en général. Pour vous, le travail est-il : 1) la valeur la plus importante dans votre vie en général ? 2) parmi les valeurs les plus importantes dans votre vie en général ? 3) une valeur plus ou moins importante dans votre vie en général ? 4) parmi les valeurs les moins importantes dans votre vie en général ? (Mercure et Vultur, 2010, p. 59-60)

Ils précisent par ailleurs que cette question visait à mesurer la *place* qu'occupe le travail dans leur vie en général (p. 59). Ainsi, pour référer à un seul concept, la centralité *absolue* du travail, les chercheurs recourent à trois notions différentes.

Dans la même veine, afin de mesurer la centralité *relative*, c'est-à-dire « la *place* que le travail occupe dans la vie des individus comparativement aux autres sphères de vie » (p. 60), la question se présentait ainsi :

Parmi les sphères de vie suivantes, laquelle a le plus de *valeur* à vos yeux actuellement ? 1) Le travail et la vie professionnelle ? 2) la vie de couple et la vie familiale 3) les loisirs et les amis ? 4) les engagements sociaux, politiques, religieux et communautaires ? (Mercure et Vultur, 2010, p. 60)

Ici encore, pour faire référence au concept de centralité *relative*, il semble que les notions de *place* occupée (dans la définition) et de *valeur* accordée (dans la question) sont utilisées de manière plutôt équivalente.

À la lumière des propos recueillis par les cadres lors des entretiens, il nous est apparu que les notions d'importance, de place et de valeur n'étaient pas tout à fait équivalentes. Les nuances entre les notions d'importance et de valeur ne sont peut-être pas si prononcées, mais celles entre les notions d'importance et de place nous semblent significatives. Ce n'est pas du tout par souci tatillon que nous avons jugé utile de relever ces nuances sémantiques entre les trois notions. En effet, notre exercice de catégorisation nous a particulièrement sensibilisée à la pertinence de faire une distinction entre l'*importance* et la *place accordée* au travail. Bien qu'on puisse s'attendre à une certaine concordance entre les deux, celle-ci n'est pas toujours parfaite. En effet, des cadres ont explicitement mentionné ne pas accorder une si grande importance au travail, mais lui consacrer tout de même beaucoup de place dans leur vie.

À la suite de ces considérations, nous avons choisi d'orienter notre exercice d'appréciation subjective de la centralité *absolue* en se référant à l'importance du travail, dans le sens de la valeur accordée au travail par la personne. D'une part, il nous semble que cette conceptualisation respecte l'esprit du concept selon Mercure et Vultur (2010). D'autre part, ce choix permettait d'offrir un portrait un peu plus nuancé sur ce critère. En effet, bien qu'étant important pour toutes et tous les cadres de notre échantillon, nous avons pu discerner quelques nuances, même si relativement légères, dans l'ampleur de l'importance du travail pour eux. Si nous avions plutôt

choisi d'appréhender la centralité *absolue* en s'attardant sur la place occupée par le travail pour effectuer notre appréciation subjective, peu de variantes auraient été détectées puisque pour la presque totalité des cadres de notre échantillon, le travail occupe une place prépondérante dans leur vie. Évidemment, l'ensemble des propos exprimés par les cadres concernant, directement ou indirectement, la centralité, la place, la valeur ou l'importance du travail ont été considérés dans notre analyse. Toutefois, le focus était surtout sur la valeur accordée au travail.

En lien avec ces questions de sémantique, soulignons que Méda (2011) a par ailleurs relevé la difficulté à mesurer le rapport au travail. Plus précisément, elle s'interroge sur le sens des mots utilisés dans les questions formulées pour capter la place du travail. Est-ce que « centralité du travail » et « importance du travail » sont des termes équivalents ou des référents universels pour les répondantes et répondants ? À ce sujet, Méda (2010) discute les limites conceptuelles des notions de place, de centralité et d'importance. Elle remet d'abord en question la pertinence même de l'utilisation du mot « place » pour mesurer la « place du travail dans la vie » puisque ce mot réfère à l'espace et à la quantification physique. Aussi, elle souligne le caractère inadéquat du terme « centralité » pour appréhender l'importance du travail. Elle révèle le caractère relatif de la notion de centralité et que « c'est véritablement opérer un saut logique que de passer de l'importance à la centralité car la notion de centralité emporte une idée de comparaison avec d'autres activités, d'autres domaines de vie, d'autres usages du temps » (p. 127). Enfin, elle se questionne sur ce que peut signifier concrètement quelque chose d'important pour un individu. Le sens de l'« importance » peut être hautement variable d'une personne ou d'une situation à une autre. Ainsi, la notion d'importance

peut signifier que la chose est indispensable à la vie ou très utile, tout en étant insupportable ou très agréable. S'agissant du travail, le fait d'être important peut signifier que l'on ne peut s'en passer parce que l'on en a besoin pour vivre, ou bien parce que c'est la plus haute forme d'expression. Le travail peut être

important parce qu'il occupe toute la place ou tout le temps. Il peut être une torture ou un plaisir. (Méda, 2010, p. 127)

Bref, on se rend compte qu'il n'est pas si simple de cerner adéquatement et avec justesse la nature réelle du rapport au travail chez un individu : d'autant plus qu'il n'est pas évident de choisir les bons mots pour s'assurer de capter ce que l'on souhaite vraiment. Il est vrai que les notions d'importance, de place, de centralité ou de valeur peuvent avoir des référents différents chez les personnes interrogées. Le fait que nous ayons abordé la dimension de la centralité du travail à l'aide de plusieurs questions liées et que nous ayons invité les cadres à élaborer leurs réponses nous a permis de dépasser, en partie du moins, ces limites terminologiques. Le rapport au travail étant une réalité foncièrement subjective, il nous est apparu primordial de ne pas s'enfermer dans des questions trop précises et de laisser un cadre ouvert, et surtout non rigide, aux personnes. En demandant aux cadres de développer leurs réponses, en les amenant à préciser leurs pensées, nous avons pu être en mesure de mieux comprendre le sens de leur propos.

Dans l'analyse des propos tenus par les cadres, il faut également considérer « que leur travail leur prescrit de tenir un discours conforme à leur rôle » (p. 25) et qu'en ce sens, elles et ils pourraient dès lors être portés à servir la norme discursive managériale. Il faut finalement garder en tête que si le travail des cadres « est particulièrement délicat à observer, car il a pour caractéristique d'être immatériel et symbolique » (Dujarier, 2017, p. 25), le rapport au travail, en étant intangible et fondamentalement subjectif, se révèle sans doute d'autant plus complexe et délicat à appréhender.

Deuxièmement, il faut également tenir compte du fait que sur le plan méthodologique, le moyen pour recueillir les informations ou données a également une influence sur le type de réponse possible à obtenir, et par conséquent sur les

analyses potentielles qui peuvent être réalisées. À ce sujet, les questions utilisées dans l'enquête de Mercure et Vultur (2010) pour évaluer la centralité *absolue* et la centralité *relative* comportaient des choix de réponses. Ainsi, les répondantes et répondants faisaient face à un choix préétabli et forcé. Notons par ailleurs que Lapointe (2012) a d'ailleurs reproché à Mercure et Vultur (2010) l'imposition d'un choix forcé pour mesurer la signification du travail. Dans nos entretiens semi-directifs, les cadres étaient invitées et invités à s'exprimer librement, ouvertement, et ce pour toutes les questions relatives aux trois dimensions de l'éthos du travail. Ce qui a fait en sorte que les réponses obtenues n'étaient pas figées, comportaient plus de matière, couvraient inéluctablement un spectre plus large que des choix de réponses préétablis et permettaient ainsi plus de nuances. Étant donné la nature du matériel obtenu, il s'est avéré plus difficile, en certaines occasions, de se conformer fidèlement aux catégories prédéterminées proposées par Mercure et Vultur (2010). Nous avons donc dû apporter quelques adaptations qui seront discutées au moment opportun lors de la présentation des résultats.

Au-delà de cet exercice d'appréciation subjective pour chaque thème, nous avons également répertorié certains éléments de contenu récurrents qui ont permis de documenter et d'illustrer empiriquement certaines dimensions de nos axes thématiques. Par exemple, nous avons été en mesure de dégager les principales finalités du travail recherchées par les cadres et d'illustrer comment celles-ci se matérialisent pour elles et eux. Nous avons également fait ressortir les principales formes sous lesquelles étaient vécues les expériences subjectives satisfaisantes et les expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail.

Suivant la structure générale de notre démarche et en lien avec nos objectifs, les deux prochains chapitres seront consacrés à une analyse descriptive de nos observations empiriques relativement à nos deux axes thématiques que sont l'éthos du travail et les expériences subjectives vécues liées au travail. Suivra le dernier chapitre de cette



thèse consacré à une discussion critique des principales avenues d'analyse qui seront dégagées. Par ailleurs, nous jugeons utile de préciser que les extraits d'entretien mis en exergue dans les trois prochains chapitres sont présentés afin d'illustrer, à l'aide des mots utilisés par les cadres de notre échantillon, les observations et analyses que nous avons dégagées. Toutefois, les analyses présentées dans les différentes sections de ces chapitres ne sont pas le seul fruit des extraits présentés dans lesdites sections et découlent de la prise en considération de l'ensemble des propos tenus par la ou le cadre tout au long de l'entretien.

## CHAPITRE IV

### L'ETHOS DU TRAVAIL CHEZ LES CADRES : CENTRALITÉ, FINALITÉS ET ADHÉSION AUX NORMES MANAGÉRIALES

Car l'effet recherché par les nouvelles pratiques de fabrication et de gestion du nouveau sujet est de faire que l'individu travaille pour l'entreprise comme si c'était pour lui-même, et de supprimer ainsi tout sentiment d'aliénation et même toute *distance* entre l'individu et l'entreprise qui l'emploie. Ce dernier doit travailler à sa propre efficacité, à l'intensification de son effort, comme si cette conduite de soi venait de lui, comme si elle lui était commandée de l'intérieur par l'ordre impérieux de son propre désir auquel il ne saurait être question de résister.

DARDOT et LAVAL (2009), p. 408-409.

Peut-être que j'ai intégré ce que l'employeur voulait. J'adhère tout à fait, des employés responsables qui s'impliquent.

(P1-H)

Ce premier chapitre descriptif est dédié à l'analyse des résultats concernant l'ethos du travail chez les cadres ayant participé à notre étude. Les résultats et principales observations en lien avec la centralité du travail, les finalités du travail et l'adhésion aux normes managériales sont présentées et discutées dans les trois premières sections de ce chapitre. Chaque section est structurée autour de trois axes :

- (1) Une brève description de ce dont il est question.
- (2) La présentation des principaux résultats.
- (3) Une discussion sur les observations les plus marquantes.

Cette structure n'est pas complètement rigide et nous pourrions y déroger quelque peu si cela sert mieux nos objectifs de clarté et d'analyse. Une quatrième section offrant une conclusion partielle viendra clore ce chapitre.

#### 4.1 Centralité du travail : trait distinctif de la vie sociale contemporaine ?

Selon les définitions offertes par Mercure et Vultur (2010), la centralité du travail renvoie à « l'importance générale que revêt le travail pour l'individu » (p. 11). Les auteurs réfèrent à deux composantes de la centralité du travail. Alors que la centralité *absolue* réfère à « l'importance accordée au travail en général » (p. 11), la centralité *relative* concerne « la place qu'occupe le travail dans la vie des individus au regard des autres sphères de la vie » (p. 11).

À partir de l'analyse de l'ensemble des propos tenus par la ou le cadre au cours de l'entretien, nous avons effectué un exercice d'appréciation subjective pour les deux composantes de la centralité du travail. Pour chacune de celles-ci, la centralité a été jugée faible, modérée ou forte, selon l'intensité manifesté par la ou le cadre. Tel que mentionné dans le précédent chapitre, nous ne prétendons nullement que ces catégorisations résultent d'une mesure objective absolue ; elles sont clairement le fruit d'une appréciation subjective que nous avons structurée le plus possible afin de l'inscrire dans un procédé le plus neutre possible. Ainsi, bien que nos appréciations demeurent nécessairement approximatives, elles découlent tout de même d'une analyse rigoureuse et structurée des propos des cadres et reflètent ainsi assurément

l'esprit des propos partagés. Par ailleurs, les résultats concernant notre appréciation subjective sont toujours accompagnés d'extraits d'entretien afin d'illustrer concrètement comment se matérialisent ces éléments de l'ethos du travail pour les cadres de notre échantillon. Au-delà des résultats de l'appréciation subjective qui ont été dégagés pour les dimensions de l'ethos du travail, nous tenons à souligner que l'intérêt se trouve essentiellement dans l'analyse descriptive qui accompagne ces résultats.

Nous débutons cette section par la présentation des résultats concernant la centralité *absolue*, poursuivons avec ceux portant sur la centralité *relative* et terminons par une conclusion sur la centralité du travail en général.

#### 4.1.1 Centralité *absolue* du travail dans la vie des cadres

Je me suis mariée avec mon travail. J'dis ça à la blague, mais c'est vraiment ça. (P9-F)

Dans le contexte de notre étude, nous avons appréhendé la centralité *absolue* en faisant référence à l'importance du travail de manière générale dans la vie de la personne et de la valeur qu'elle lui accorde. À partir de l'analyse rigoureuse des propos exprimés lors de l'entretien et du cumul des indices repérés, nous avons évalué où chaque cadre se situait par rapport à l'importance du travail de manière générale dans sa vie et la valeur y étant accordée. Trois options prédéterminées pour qualifier l'intensité de la centralité *absolue* du travail ont été retenues pour cet exercice. Le tableau suivant présente le résultat de cet exercice d'appréciation subjective pour les cadres de notre échantillon.

Tableau 4.1 – Centralité *absolue* du travail

Intensité de la centralité	Nombre
<b>Faible</b> <i>Faible</i> importance et valeur accordée au travail	1
<b>Modérée</b> <i>Grande</i> importance et valeur accordée au travail	6
<b>Forte</b> <i>Très grande</i> importance et valeur accordée au travail	10

Nous avons constaté une centralité absolue du travail forte pour un nombre significatif de cadres de l'échantillon (10 sur 17). Pour ces cadres, le travail a une très grande importance, voire une importance viscérale pour certaines d'entre elles et certains d'entre eux.

Le travail **rythme ma vie**. (P1-H)

Quand tu pars à la retraite, c'est un **gros morceau** qui s'en va. (P1-H)

Une **place importante**, c'est sûr, **beaucoup d'heures**. (P3-H)

On travaille cinq jours par semaine, **45-50 heures par semaine** en moyenne. (P3-H)

**Super important**. [...] Une grosse partie, on passe 40 heures par semaine là. C'est **assez important**. (P4-H)

Ça été **central**. Je viens d'une génération où c'est central. (P5-H)

En fait, j'avais **tout consacré à ma carrière**. (P5-H)

[Une place] **très importante**. Toujours été une **grande place**. (P6-F)

Dans sa vie professionnelle, personnelle, sociale, c'est le travail qui a une **très grande importance**. (P6-F)

Une **très grande place**. (P9-F)

Fait que moi ça fait **partie intégrante de ma vie**, c'est vraiment, **ça me complète**. (P9-F)

C'est certain, moi, le travail, ça me complète, donc ça prend une **bonne partie de mon temps**. Ça l'a toujours été. (P9-F)

C'est sûr que ça prend **beaucoup de temps** dans la vie le travail. En fait d'heures, on est quand même cinq jours par semaine au travail. (P13-F)

Nous avons observé une centralité du travail *absolue* modérée chez six cadres de notre échantillon. Pour ces cadres, bien qu'étant important dans leur vie, l'intensité de l'importance du travail est un peu moindre que pour celles et ceux pour qui nous avons observé une centralité *absolue* forte.

[Le travail occupe] place **importante** (P11-F)

Depuis quelque temps, je mettrais ça, depuis mon retour de maladie, j'accorde **moins d'importance à mon travail**, quoique j'en accorde, mais je me fais plus de sang de cochon avec le travail. (P17-F)

Ça veut dire qu'y a eu un temps où je, comment dire, j'étais vraiment investie tsé. Mon travail, c'tait moi. Mon travail, c'tait beaucoup. Presque toute ma vie tournait autour, c'tait ça que je vivais pis je m'identifiais beaucoup à ça. Maintenant, c'est pus ça. **Maintenant, c'est pus autant ça**. (P17-F)

Nous tenons à mentionner que les nuances relatives à l'intensité de la centralité *absolue* du travail n'ont pas été évidentes pour quelques cadres puisque nous avons perçu certaines apparences d'incohérences. Dans les situations ambiguës, nous avons choisi de nous conformer le plus fidèlement possible aux propos tenus par la ou le cadre. Par exemple, pour un des participants, nous aurions été tentée de conclure à une centralité du travail *absolue* plutôt forte en raison de la place significative qu'occupe le travail dans sa vie (ex. : travailler sur l'heure du midi et le soir) et de la grande importance qu'il semble y accorder (ex. : vivre beaucoup de préoccupations

par rapport à son travail, en ce sens qu'il voulait à tout prix ne pas être perçu comme quelqu'un qui n'en faisait pas assez). Toutefois, certains de ses propos explicites étaient à l'effet que le travail n'est pas si important que ça pour lui.

Pour résumer ça simplement, **je ne vis pas pour travailler**, je travaille pour vivre. (P15-H)

J'trouve que c't important, mais **c'est pas ma raison de vivre**. (P15-H)

Ce cas de figure illustre de manière concrète la pertinence d'apporter une nuance entre la *place* accordée au travail et l'*importance* du travail pour une personne, tel que discuté précédemment. Dans ce cas précis, bien que le cadre accorde une place prépondérante au travail dans sa vie et que le travail semble être l'élément structurant principal de sa vie, il déclare à quelques reprises que le travail n'a qu'une importance modérée pour lui. Donc, pour ce cadre, place, importance et valeur accordée ne signifient pas la même chose et ne se vivent pas de la même manière.

Enfin, seule une cadre interrogée a explicitement mentionné que le travail n'était pas si important pour elle, exprimant ainsi ce que nous avons jugé comme une centralité du travail *absolue* faible.

Ça prend une **petite place** dans ma vie. (P12-F)

Encore ici, bien que la cadre mentionne clairement que le travail prend une « petite place » dans sa vie, elle lui consacre tout de même autant d'heures que plusieurs cadres de notre échantillon ayant rapporté que le travail avait une grande ou une très importance pour elles ou pour eux. Ainsi, « petite place » ne signifie pas nécessairement moins d'heures de travail.

Pour terminer cette section, notons qu'une centralité *absolue* forte a été observée chez 5 des 6 hommes de notre échantillon et que les sept cadres pour qui la centralité du travail *absolue* a été jugée faible ou modérée sont majoritairement des femmes (6 sur 7). Aussi, la plupart des cadres pour qui la centralité *absolue* du travail a été jugée faible ou modérée ont des responsabilités familiales (6 sur 7). À cet égard, la seule cadre pour qui la centralité *absolue* a été jugée faible est monoparentale, responsable de deux enfants d'âge scolaire. L'ensemble de ces observations sont dans la même lignée que celles de Mercure et Vultur (2010) à l'effet que le degré de centralité *absolue* du travail varie en fonction du sexe ou des responsabilités parentales. « Le fait d'avoir des enfants réduit le niveau d'importance du travail pour tous les individus, mais de manière sensiblement plus prononcée pour les femmes qui relativisent plus fortement que les hommes l'importance du travail dans leur vie » (p. 62).

#### 4.1.2 Centralité *relative* du travail dans la vie des cadres

[Le travail,] c'est comme une pointe de tarte dans la tarte de la vie. (P14-F)

Comme précisé précédemment, une mesure de la centralité *relative* permet de situer le travail par rapport aux autres sphères de vie d'un individu. L'exercice d'appréciation subjective de la centralité *relative* du travail chez les cadres de notre échantillon s'est avéré plus simple que celui pour la centralité du travail *absolue* en ce sens que les indices repérés dans les propos des cadres faisaient en sorte que la catégorisation apparaissait de manière plus nette.

Le tableau qui suit présente les résultats de l'exercice d'appréciation subjective effectué pour ce thème.



Tableau 4.2 – Centralité *relative* du travail

Intensité de la centralité	Nombre
<b>Faible</b> Le travail occupe une <i>petite place</i> au regard des autres sphères de vie.	1
<b>Modérée</b> Le travail occupe une <i>place significative</i> avec d'autres sphères de vie.	14
<b>Forte</b> Le travail occupe presque <i>toute la place</i> dans la vie.	2

À partir de l'analyse des propos tenus par les cadres lors de nos entretiens, un nombre significatif de cadres évoquent une centralité du travail *relative* modérée (14 sur 17). Bien que le travail occupe une place importante ou très importante dans la vie de ces cadres, celui-ci n'occupe pas toute la place. D'autres sphères sont également jugées importantes ou significatives pour elles et eux. Aussi, ces cadres ont bien souvent jugé pertinent de mentionner explicitement relativiser l'importance du travail dans leur vie et accorder de la place à d'autres sphères.

Ma **famille avant le travail**. En termes de devoir. Mais le travail pas loin. (P1-H)

Je suis un lève-tôt donc je travaille le matin la fin de semaine, mais je **ne travaillerai pas le dimanche à 13h au lieu de faire une activité avec ma famille**, ma fille ou ma blonde ou du sport. (P3-H)

C'est sûr que c'est important, mais **c'est la famille en premier**. C'est vraiment la famille, **le travail après**. (P13-F)

Je dirais que c'est comme si ma vie est constituée de **plusieurs sphères** là, mettons la sphère **loisirs**, amis, **famille**. Le **travail** en est une. C'est vraiment une des parties tsé. J'ai besoin de m'épanouir dans chacune de ces parties là pour être heureuse. (P14-F)

Les autres sphères : **ma famille, mes enfants surtout**. [...] Le travail est quand même quelque chose d'important, mais j'essaie que ça soit **ma famille en priorité**. (P15-H)

Le **travail est important pour moi, mais** j'essaie vraiment de dissocier qu'il faut que je sois aussi là pour **ma famille**. (P16-F)

J'ai toujours accordé beaucoup d'importance à ma **famille**, mon **travail**, mes **amis**, mon réseau **social**. (P17-F)

Comme on peut s'en douter, pour plusieurs cadres affichant une centralité du travail *relative* modérée, l'autre sphère principale investie était la plupart du temps la sphère familiale. Toutefois, pour deux des quatre hommes pour qui une centralité *relative* modérée a été observée, les autres sphères mentionnées en premier lieu étaient le sport ou les études, et ce même si ces hommes avaient des enfants.

Mes premières années, implication dans le **sport**. Après ça, j'ai **étudié**, j'ai fait deux maîtrises en travaillant. [...] Aujourd'hui, je me concentre sur le travail. Bien sûr, j'ai une famille. (P2-H)

Mais dans la vie, **c'est pas que le travail**. Dans mon cas, c'est beaucoup de **loisirs**, c'est **des affaires qu'on aime, pis une famille aussi**. (P3-H)

La formulation de ce dernier extrait est disons, plutôt particulière. Le fait que la constituante de la phrase « pis une famille aussi » suive la constituante « des affaires qu'on aime » laisse à penser que la famille ne fait pas partie du regroupement « des affaires qu'on aime ». Nous ne verserons surtout pas dans des analyses tordues et présumons qu'il s'agit seulement d'une formulation boiteuse, mais c'était tout de même une belle perle.

Par ailleurs, ironiquement, des femmes ont explicitement mentionné qu'avec le travail et la famille, elles en avaient déjà plein les bras et qu'il ne leur restait plus de temps pour la sphère sportive ou personnelle.

Tous mes choix se font en conséquence de mes enfants. **Mes choix sont dictés par mes enfants**. C'est pas sain. Mais je me dis **y faut que je me réapproprie ma féminité**. (P8-F)

En ce moment, avec mes études, la famille, le travail, **y a pas beaucoup d'autres sphères**. J'étais quelqu'un qui s'entraînait, sportive, là en ce moment, moins. (P13-F)

Passer du temps avec la famille. Je ne suis **pas rendue à passer du temps pour moi**, mais passer du temps avec ma famille. [Le travail et la famille,] ça fait beaucoup. [Pas de place pour moi] pour l'instant. (P16-F)

Enfin, pour quelques cadres déclarant que la famille était prioritaire au travail, certains propos laissent à penser que c'est surtout par obligation morale (utilisation explicite du terme « devoir ») ou que cela exige des efforts (utilisation de l'expression « j'essaie »).

Ma famille avant le travail. En **termes de devoir**. Mais le travail pas loin. (P1-H)

Le travail est quand même quelque chose d'important, mais **j'essaie** que ça soit ma famille en priorité. (P15-H)

Le travail est important pour moi, **mais j'essaie** vraiment de dissocier **qu'il faut que je sois aussi là pour ma famille**. (P16-F)

La centralité du travail *relative* a été jugée forte pour deux cadres. Pour elle et lui, peu de place ou d'importance sont accordées à d'autres sphères ; le travail occupant ou ayant occupé presque toute la place dans leur vie. Bref, la sphère « travail » est quasi-exclusive dans la vie de ces deux cadres.

Ça m'a coûté deux séparations importantes. Parce que **mon employeur avait toute la place** ; ce qui n'était pas nécessairement sain. Mais c'était ça pis c'est encore ça aujourd'hui. (P5-H)

J'y accorde **une grande place**, pour ne pas dire une **place principale**. Parce que moi j'ai pas d'enfants. C'est sûr que si j'avais eu des enfants, j pense que la place du travail aurait eu une place moins importante. (P6-F)

La seule femme pour qui une centralité du travail *relative* forte a été observée n'avait pas d'enfant et le seul homme dans la même situation n'avait plus de responsabilités familiales au moment de l'entretien. Il a par ailleurs mentionné qu'avoir accordé trop de place à son travail lui avait causé des torts majeurs sur la sphère familiale.

Enfin, une seule cadre a exprimé des propos allant dans le sens d'une centralité du travail *relative* faible.

Je donne plus d'importance à la vie personnelle, à la famille qu'au travail.  
(P12-F)

Dans ce seul cas où une centralité *relative* faible a été observée, la cadre interrogée, qui par ailleurs dit également accorder une petite importance au travail de manière générale et donc dans une perspective absolue, met manifestement ses enfants au centre de ses priorités.

Pour terminer cette section, relevons une certaine homogénéité dans la centralité *relative* du travail observée chez les cadres de notre échantillon. La tendance qui se dégage est à l'effet d'une centralité relative *modérée*, c'est-à-dire qu'il y a plus d'une sphère qui est signifiante et qui occupe le temps de la ou du cadre. Généralement, ce sont les sphères du travail et de la famille qui se partagent les premières places. Il s'agit du cas de figure le plus largement rencontré. Et ce résultat va encore une fois dans le sens de qui a été observé par Mercure et Vultur (2010) dans leur enquête auprès de la population active québécoise et qui relève une forte tendance à la recherche de l'équilibre entre les différentes sphères de vie.

#### 4.1.3 Le travail : dimension centrale de la vie sociale contemporaine

Mercure et Vultur (2010) considèrent que la centralité *absolue* et la centralité *relative* sont les deux indicateurs permettant de mieux saisir la centralité du travail dans sa globalité. L'ensemble des propos recueillis par les cadres nous amènent à penser que la combinaison des informations relatives à ces deux formes de centralité offre en effet un portrait plutôt juste de l'importance générale que revêt le travail pour un individu. Il nous est apparu que les informations obtenues quant à la centralité *relative* du travail apportaient une réelle valeur ajoutée pour apprécier et nuancer l'importance du travail de façon plus générale pour la personne.

En conclusion, selon les propos recueillis par les cadres lors des entretiens, on peut avancer que le travail est important pour ces cadres, occupe une grande place dans leur vie, fait partie des sphères principales et prioritaires de leur vie et a une grande valeur pour elles et eux. Donc, une centralité du travail marquée, éloquente, est observée chez les cadres de notre échantillon.

Encore une fois, ces conclusions générales vont dans le même sens que ce qui avait été observé par Mercure et Vultur dans leur enquête (2010). À partir de l'analyse de leurs résultats, les chercheurs avaient conclu que le travail occupait une place significative dans l'univers des valeurs des travailleuses et travailleurs québécois. Trois-quarts des répondantes et répondants de leur échantillon (74,8 %) avaient indiqué que le travail faisait partie des valeurs les plus importantes de leur vie en général. Mercure et Vultur (2010) avaient par ailleurs relevé que celles et ceux les mieux situés sur l'échelle socio-professionnelle, notamment les cadres, avaient classé, dans une plus grande proportion, le travail parmi les valeurs les plus importantes de leur vie. Cette observation est directement en lien avec les propos recueillis par les cadres de notre échantillon qui ont majoritairement exprimé une centralité *absolue*

forte. Par ailleurs, si nous avons utilisé la même méthodologie que Mercure et Vultur (2020), c'est-à-dire les deux questions à choix de réponses présentées précédemment, on peut penser que la presque totalité des cadres de notre échantillon auraient répondu que le travail comptait parmi les valeurs les plus importantes dans leur vie.

Parallèlement, les résultats concernant la centralité *relative* du travail obtenus dans l'étude de Mercure et Vultur (2010) se reflètent également dans nos observations tirées des propos des cadres de notre échantillon. Ainsi, bien que pour la plupart, le travail soit très important dans leur vie (10 sur 17), elles et ils expriment parallèlement que le travail n'est toutefois pas la sphère la plus importante ou prioritaire dans leur vie (14 sur 17). Parmi ces 14 cadres, relevons que la presque totalité ont des enfants (13 sur 14). La correspondance imparfaite entre centralité *relative* et centralité *absolue*, qui pourrait sembler quelque peu incohérente à première vue, s'expliquerait peut-être par le fait que lorsque vient le temps de hiérarchiser les sphères, ce n'est pas nécessairement, ou vraisemblablement pas, la sphère qui occupe le plus de temps qui est classée au sommet. On peut aussi raisonnablement penser qu'il pourrait s'avérer quelque peu délicat de déclarer une priorité autre que la famille lorsqu'on a des enfants. Cela pourrait être considéré disons plutôt audacieux, voire périlleux ou à tout le moins hors normes socialement parlant.

De manière générale, on peut dire que pour les cadres de notre échantillon, comme pour une majorité de travailleuses et travailleurs, le travail constitue une sphère importante de leur vie, voire majeure, mais elle n'est toutefois pas la sphère jugée prioritaire ou celle occupant officiellement le premier rang. Évidemment et de façon non surprenante, les parents sont prompts à déclarer que la famille est leur priorité. Certains ajoutent, à demi-mots, que c'est par devoir ou presque par convenance. Encore une fois, la hiérarchisation des sphères, telle qu'opérationnalisée dans l'enquête de Mercure et Vultur (2020) rend plus difficile une interprétation plus

nuancée des résultats. Cette technique a toutefois le mérite de commander aux répondantes et répondants de se commettre et de se positionner clairement.

En somme, à la lumière des propos tenus par les cadres de notre échantillon, nous avons constaté que pour plusieurs, la sphère familiale et celle du travail sont très importantes dans leur vie. Et bien que les parents aient officiellement déclaré que la sphère familiale était leur priorité et qu'elle avait plus de valeur, dans les faits, c'est celle du travail qui occupe la plus grande partie de leur vie. Et c'est aussi et surtout essentiellement autour de cette sphère que s'articule la totale organisation de leur vie, notamment l'organisation familiale et le temps accordé aux enfants. Donc, les cadres déclarent que la sphère familiale est la prioritaire, mais c'est la sphère « travail » qui régit leur vie.

#### 4.2 Finalités expérientielles et utilitaires du travail : un nouveau compromis ?

Lors de nos entretiens, nous avons sondé les cadres sur la ou les finalités du travail, c'est-à-dire la ou les raisons pour lesquelles elles et ils travaillent ou la signification du travail pour eux. Mercure et Vultur (2010) proposent une classification binaire des finalités comportant deux grands regroupements : les finalités d'ordre économique et celles d'ordre expérientiel. Alors que le premier regroupement concerne des finalités essentiellement pratiques et matérielles, le deuxième englobe des finalités axées sur l'expérience vécue au travail.

Dans le cadre de notre exercice d'appréciation subjective relativement aux finalités du travail, nous avons d'abord souhaité conserver cette classification binaire. Toutefois, à la lumière des propos recueillis, et dans le but de les représenter le plus fidèlement possible, nous avons ajouté un troisième regroupement à notre

classification : les finalités mixtes, en référence à la présence conjointe de finalités d'ordre économique et d'ordre expérientiel. Nous avons également modifié l'appellation « économique » par l'appellation « utilitaire » afin de couvrir l'ensemble du spectre des finalités liées à ce type évoquées lors des entretiens. Ainsi, au terme de notre exercice de catégorisation subjective, les finalités du travail pouvaient être « utilitaires », « expérientielles » ou « mixtes ».

Précisons également que notre façon d'appréhender les finalités du travail diffère de celle utilisée dans l'enquête de Mercure et Vultur (2010) sur deux modalités. Premièrement, alors que ces chercheurs distinguent la finalité principale (prioritaire) et les finalités secondaires (périphériques à la principale), nous nous sommes davantage intéressée aux finalités du travail dans leur globalité. Deuxièmement, la question utilisée par Mercure et Vultur (2010) pour mesurer la finalité principale invitait la répondante ou le répondant à se commettre sur une seule finalité. Aussi, cette question était accompagnée de choix de réponses. On constate que ceux-ci ne suivaient pas parfaitement la classification binaire (économiques versus expérientielles) et que cinq choix de réponses étaient proposés. De ceux-ci, alors qu'un seul concernait la finalité économique, quatre correspondaient à des finalités d'ordre expérientiel. Voici comment se présentaient la question et les choix de réponses visant à mesurer la principale finalité vécue :

Parmi les énoncés suivants, lequel correspond le mieux à ce que le travail signifie pour vous actuellement ? 1) la reconnaissance et le prestige ; 2) l'argent dont j'ai besoin ; 3) des contacts intéressants avec d'autres personnes ; 4) une activité qui me permet de me réaliser personnellement ; 5) un moyen de servir la société. (Mercure et Vultur, 2010, p. 67)

Dans nos entretiens, nous avons privilégié une question ouverte pour sonder les finalités du travail. Notre question se formulait ainsi : « À quels besoins le travail répond-il pour vous ? ». La ou le cadre n'était pas contraint à une seule réponse ni à



choisir parmi des options prédéterminées. Elle et il était plutôt invité à élaborer et expliquer sa réponse. Des questions d'approfondissement étaient également posées afin de permettre aux cadres de compléter leur réponse. Pour nous, l'intérêt de procéder ainsi était justement d'obtenir des réponses dans un cadre plus libre et moins restreint, permettant ainsi aux cadres d'aller plus en profondeur et de nuancer leurs réponses au besoin. Le cadre de l'entretien individuel semi-directif se prêtait bien à cette formule des questions ouvertes et d'approfondissement ; ce qui est moins aisé dans un questionnaire.

Dans la même lignée que les résultats de Mercure et Vultur (2010) à l'effet que la majorité des travailleuses et travailleurs semblent privilégier une finalité principale d'ordre expérientiel (58 %), la plupart des cadres de notre étude évoquent aussi d'emblée une ou des finalités expérientielles lorsqu'on les interroge sur ce sujet. Ce sont souvent des réponses axées sur ce type de finalité qui sont obtenues en premier lieu, spontanément, lorsque ce thème est abordé. Aussi, les finalités expérientielles qui ont été mentionnées par les cadres ne sont pas complètement homogènes, prennent différentes formes et se présentent en quatre principales déclinaisons que nous avons nommées ainsi :

- (1) Réalisation professionnelle – accomplissement personnel.
- (2) Relations interpersonnelles.
- (3) Sentiment d'utilité.
- (4) Reconnaissance.

Il est intéressant de constater que ces quatre déclinaisons vont dans le même sens que celles évoquées dans les quatre choix de réponses proposés dans la question de Mercure et Vultur (2010). Ces quatre formes différentes ou manifestations de finalités expérientielles ont été repérées dans nos entretiens. Et plusieurs peuvent être recherchées simultanément par une ou un même cadre.

Nous présenterons et discuterons brièvement les résultats concernant les principaux types ou sous-types de finalités évoquées par les cadres. Dans un premier temps, les quatre formes sous lesquelles s'expriment les sous-types de finalités expérientielles seront présentées. Puisque nos résultats empiriques nous permettent de le faire, nous avons conservé l'esprit de la catégorisation opérée par Mercure et Vultur (2010) relativement à la déclinaison des finalités expérientielles. Nous avons toutefois adapté légèrement le libellé afin de mieux représenter et couvrir les propos recueillis par les cadres, lorsque pertinent ; les explications à cet effet seront fournies au moment opportun. Les finalités utilitaires, plus précisément comment celles-ci s'expriment, seront présentées dans un deuxième temps. Enfin, le regroupement que nous avons jugé pertinent d'ajouter dans le cadre de notre exercice de catégorisation, les finalités mixtes, fera l'objet d'une discussion en fin de section.

Le prochain tableau présente les résultats de l'exercice d'appréciation subjective relativement aux finalités du travail en indiquant le nombre de cadres ayant été associé pour chacun des trois regroupements de finalités, c'est-à-dire expérientielles, utilitaires ou mixtes.

Tableau 4.3 – Types de finalités du travail recherchées

Finalités	Nombre
<b>Expérientielles</b> Relatives à l' <i>expérience vécue</i> au travail. Axées sur l' <i>être</i> . Se déclinent en 4 sous-types : réalisations professionnelles – accomplissement personnel, relations interpersonnelles, sentiment d'utilité, reconnaissance.	4
<b>Utilitaires</b> Relatives aux <i>bénéfices pratiques et matériels</i> du travail. Axées sur l' <i>avoir</i> .	3
<b>Mixtes</b> Présence significative et concurrente de finalités expérientielles ET utilitaires.	10

#### 4.2.1 Finalités expérientielles : les quatre sous-types

Dans le cadre de notre exercice de catégorisation, quatre cadres ont été considérées ou considérés comme appartenant à la catégorie de celles et ceux qui travaillent essentiellement pour des finalités de type expérientiel. Chez ces cadres, il n'y a eu aucune référence, ou à peine, à une finalité de type utilitaire lors de l'entretien. Les finalités mentionnées pouvaient prendre la forme d'un ou de plusieurs des quatre sous-types expérientiels énoncés précédemment ; la présence de plus d'un sous-type chez une ou un même cadre étant généralement la norme.

Nous présentons ci-après comment se matérialisent les quatre sous-types de finalités expérientielles chez l'ensemble des cadres de notre échantillon, autant pour celles et ceux qui ont évoqué une majorité de finalités de cet ordre que pour celles et ceux qui ont fait référence à la fois à des finalités expérientielles et utilitaires et que nous avons donc ultimement associés au regroupement des finalités mixtes, qui sera discuté ultérieurement.

##### 4.2.1.1 Réalisations professionnelles – Accomplissement personnel

Mon résumé de moi, c'est [prénom], elle s'accomplit au travail. (P6-F)

Le premier des quatre sous-types de finalités expérientielles évoqué dans les propos des cadres correspond à tout ce qui concerne les réalisations professionnelles et qui s'avère source d'accomplissement personnel. Nous avons privilégié l'expression « réalisations professionnelles » à celle de « réalisation personnelle », utilisée par Mercure et Vultur (2010) ; le terme « professionnel » nous apparaissant plus approprié pour faire référence à des réalisations ayant lieu dans l'univers du travail.

Nous avons également ajouté dans la dénomination du sous-type la composante « accomplissement personnel » puisque celle-ci revenait assez souvent dans les propos des cadres et qu'elle nous semblait associée, sur le plan de l'expérience vécue, à ce sous-type. En effet, ce sous-type s'exprime essentiellement par la recherche d'occasions pour réaliser des projets professionnels ou atteindre des résultats organisationnels ; ces occasions étant surtout considérées comme des opportunités d'accomplissement personnel pour les cadres. Donc, les réalisations professionnelles seraient recherchées en raison du sentiment d'accomplissement personnel qu'elles procurent ; comme si la finalité ultime serait au fond le sentiment d'accomplissement personnel.

Besoin d'**accomplissement**. (P1-H)

Actuellement, ce qui me motive, c'est dans la **réalisation**. (P2-H)

**Accomplissement**, estime de moi. (P4-H)

J'avais un lien émotionnel très fort avec le travail. Parce que moi je venais de la rue. C'était une façon de **m'accomplir** au départ. (P5-H)

Ça m'aide à **m'accomplir**, de **m'accomplir** en tant qu'être humain, de **m'accomplir** en tant que personne. (P6-F)

Pendant un an, j'ai été en recherche d'emploi. [...] **je m'accomplissais par le travail** et là j'ai eu une période creuse. (P6-F)

Besoin d'**accomplissement**, c'est sûr ça va rester. (P8-F)

Il faut que **je me complète**, **que je me développe**, que je trouve un **plaisir** à y aller. (P9-F)

Un travail qui allait **me compléter** en tant qu'humain. Dans le fond, mon travail me permet aussi de **grandir personnellement**, de **me développer** en tant qu'humain. (P9-F)

Pis là ça me permet de **réaliser** des petits objectifs à ma hauteur. (P11-F)

Y a un espèce de besoin d'**accomplissement**. (P14-F)

*C'tun* lieu où on peut **accomplir, accomplir** des choses, pis **se développer**.  
*C'tun* endroit où on peut **se développer**, parce que la famille bon c'tune chose  
 mais, on peut moins se développer comme personne. (P15-H)

Toujours dans le registre des réalisations professionnelles et de l'accomplissement personnel, plusieurs cadres mentionnent explicitement qu'il est important pour elles ou eux d'occuper un emploi qui comporte des défis. En lien avec ce que nous avons précédemment mentionné, on peut penser que les occasions de relever des défis représentent des opportunités d'atteindre des résultats organisationnels, de concrétiser des réalisations professionnelles et se révèlent par conséquent des moyens de s'accomplir personnellement.

Je veux avoir des **défis**. (P2-H)

J'aime les **défis** de mise en place, de redressement. (P3-H)

**Adrénaline**, je suis un passionné. (P5-H)

Des **défis** reliés à l'emploi, c'est primordial. (P6-F)

J'avais besoin de ce **défi** là. J'avais besoin d'un *step* de plus. (P9-F)

Dans la même lignée que la recherche de défis et toujours en lien avec l'accomplissement personnel, la notion de dépassement de soi se révèle également importante chez plusieurs cadres de notre échantillon. Encore une fois, le dépassement de soi passe souvent par l'atteinte, voire le surpassement, des résultats organisationnels. La progression de carrière est également une visée, un moyen de se dépasser pour certaines et certains.

Source de motivation, **dépassement** de soi. (P3-H)

En donner plus, faire **plus d'efforts**. Y en a qui sont plus motivés, par souci de **progresser**, de dépassement de soi. Y en a qui donne plus, comme dans le sport. (P3-H)

M'a **me défoncer**, m'en avoir plus pour te **livrer plus**. Moi, je ne me contente pas, je veux aller **plus loin**. Faut toujours **travailler plus fort** pour **progresser**. Ce qui est important, c'est de **progresser**. C'est le fun, c'est motivant quand tu **avances**. (P3-H)

**Dépassement**, beaucoup axé sur la **performance** souvent. (P4-H)

Je ne veux pas dénigrer personne, mettons quelqu'un qui travaille dans un dépanneur, qui est juste caissier, je ne serais pas capable de faire ça, je sentirais que je ne m'accomplirais pas. J'verrais pas comment je pourrais réussir à **me dépasser**. (P4-H)

Je suis compétitive. [...] Par exemple, cette année dans ma gestion de performance, j'ai eu « performant », ben j'ai dit à ma *boss*, l'an prochain, on va avoir **mieux**. (P6-F)

Je veux faire tout le temps **le petit plus**. (P8-F)

Je vais toujours avoir **besoin d'aller plus loin**. (P9-F)

C'est de se **dépasser** aussi : j'trouve qu'on se dépasse au travail plus qu'à la maison. (P11-F)

J'ai **besoin de m'épanouir** pis d'aimer ce que je fais pour être **performante**, sinon je ne serai pas performante. Je vais donner ce que j'ai à donner, mais sans plus. (P14-F)

De se mettre des **challenge soi-même** pis de se **dépasser**. (P16-F)

Enfin, il semble intéressant de relever que des cadres ont tenu des propos laissant explicitement penser que la famille ne constituait pas suffisamment un espace permettant la réalisation de soi.

C'est de se dépasser aussi : j'trouve **qu'on se dépasse au travail plus qu'à la maison.** (P11-F)

La **fierté** que je ressens quand je propose des idées qui sont acceptées ou quand y a du changement. **C'est pas le même impact qu'à la maison.** (P14-F)

*C'tun* lieu où on peut **accomplir, accomplir** des choses, pis **se développer.**  
*C'tun* endroit où on peut **se développer**, parce que **la famille bon c'tune chose mais, on peut moins se développer comme personne.** (P15-H)

On peut se demander si cette « perte » d'importance de la famille comme lieu significatif de réalisation de soi, sur le plan sociétal à tout le moins, aurait contribué, ou serait due, à un déplacement vers le monde du travail ; celui-ci devenant la sphère par excellence pour exprimer sa valeur sociale en tant qu'individu. À cet égard, le sous-type de finalités « réalisations professionnelles – accomplissement personnel » a été celui qui a été le plus souvent observé dans nos entretiens. Ce résultat est également aligné avec ceux obtenus par Mercure et Vultur (2010) où ce sous-type a été choisi comme finalité première par 31,1 % de leur échantillon. Ces chercheurs avaient également relevé que ce sous-type était davantage prisé par les travailleuses et travailleurs appartenant aux catégories des cadres et des professionnels. Ce résultat a été confirmé dans nos entretiens puisque la totalité des cadres ont fait référence d'une manière ou d'une autre au fait que le travail répondait à un besoin de réalisation professionnelle ou d'accomplissement personnel. Dans un sens, les cadres veulent et recherchent des occasions de démontrer qu'elles et ils sont en mesure de réaliser des projets, qu'ils sont fiables et hautement performants. Autrement dit, les cadres veulent démontrer qu'elles et ils sont des produits exemplaires, qu'ils sont exactement ce qu'on attend d'eux qu'ils soient.

#### 4.2.1.2 Relations interpersonnelles

Ça apporte aussi un côté social, des liens, on développe des amitiés, ça c'est important pour moi au travail. (P13-F)

Le deuxième sous-type de finalités expérientielles mentionné par plusieurs cadres englobe tout ce qui a trait aux relations interpersonnelles, c'est-à-dire le travail d'équipe, les interactions avec autrui et les liens qu'on tisse avec des personnes au travail ; ce à quoi Mercure et Vultur (2010) réfèrent à la « sociabilité ». La présence de ce type de finalités n'est pas surprenant puisque comme le dit Dujarier (2017), « les interactions professionnelles sont aussi le creuset du récit collectif sur le sens du travail » (p. 38).

J'ai besoin d'**interactions**. (P9-F)

Moi, j'travaille de soir, *faque* le jour chu toute seule. J'arrive le soir, je retrouve ma **gang**, je fais partie d'une **équipe**. (P11-F)

C'est une vie active. Ça te permet de rester actif, de **rencontrer du monde**, d'apprendre, à tous les jours j'apprends quelque chose, tsé au niveau du travail, des **personnes**. T'as un **contact** avec quelqu'un qui a vécu quelque chose, qui te **partage** des affaires. (P11-F)

Le **climat de travail**, très très important. Les **collègues**, très important. Je trouve qu'on produit mieux pis qu'on est plus créatif dans une **équipe** où on est bien, où c'est **positif**, où les gens sont acceptés comme ils sont, dans une équipe aussi où on est capable de cibler les forces plutôt que les faiblesses. [Le **climat**, **les collègues**,] plus que le contenu du travail. (P12-F)

L'**aspect social**, j'en parle en premier, ça a l'air bizarre, mais étant à la maison en ce moment [congé de maternité], c'est comme un aspect qui me manque. (P14-F)

L'**interaction** avec les **collègues** de travail. (P16-F)



Dans notre échantillon, seules des femmes ont évoqué les relations interpersonnelles comme étant un élément important répondant à un besoin ou qui donne du sens à leur travail. Cela qui ne signifie pas nécessairement que les hommes ne considèrent pas cet élément comme étant un aspect important dans leur travail ; seulement aucun homme de notre échantillon ne l'a exprimé. C'est tout de même un fait qui a été observé et qu'il nous est apparu pertinent de relever. Il est probable que les hommes de notre échantillon aient surtout mentionné d'autres types ou sous-types de finalités parce qu'elles se révélaient davantage significatives pour eux que celles touchant les relations interpersonnelles.

#### 4.2.1.3 Sentiment d'utilité

Sentir qu'on apporte quelque chose. (P7-F)

Le sentiment d'utilité que procure le travail constitue le troisième sous-type de finalités expérientielles repéré dans nos entretiens. Des cadres cherchent à faire quelque chose d'utile via leur activité professionnelle.

**Utilité de la fonction**, dans le **sens social**, fonction dans la **société** (P1-H)

Quand je suis devenue cadre, ben là y a plus d'affaires. Je me suis sentie **plus utile**. (P7-F)

Une **petite différence**. Si tout le monde, on fait une petite différence, il se passe quelque chose. Je suis comme un **ingrédient d'une grosse recette**. (P7-F)

Dans le fond, tu participes au **bien-être de la société**. Tu participes à ce que ça soit une **société en santé**, qui vient s'entraîner, [des gens] qui viennent s'amuser, qui viennent jouer. C'est vraiment le meilleur métier du monde. (P9-F)

Je travaille pour [nom de l'unité], la **mission c'est d'aider les gens. Je m'identifie beaucoup à ça, je me reconnais là-dedans. C'est sûr que je suis engagée là-dedans.** (P14-F)

Pis y faut que ça soit un endroit où que la tâche soit intéressante, c'est-à-dire que **socialement, que je sens que j'ai un impact.** Si y a pas d'impact, j'trouve que c'tune *job* juste pour manger. (P15-H)

Dans le choix de mes études, pis dans le choix du travail, faut qu'y ait un **sens.** Faut que je puisse avoir un **impact social minimum.** (P15-H)

Parce que moi, je veux pas arrêter de travailler, j'aime ça travailler, j'ai besoin de travailler, **besoin de sentir que je réalise quelque chose d'utile, d'intéressant.** (P17-F)

Des cadres mentionnent également l'importance d'avoir un travail qui soit en lien ou cohérent avec leurs valeurs personnelles.

C'est sûr qu'il faut que ça corresponde éthiquement à mes **valeurs personnelles.** (P12-F)

Des cadres ont d'ailleurs explicitement mentionné qu'elles ou ils seraient incapables de travailler pour une organisation avec laquelle elles ou ils ne partagent pas les mêmes valeurs sociales ou éthiques. Ces cadres ont illustré leur propos à l'aide d'une exemplification concrète.

Tsé **je ne me verrais pas** en train de travailler pour une **compagnie de cigarettes qui tue les gens.** (P12-F)

Je serais incapable de travailler dans une organisation qui a une mission, une identité qui ne me convient pas. **J'irais pas travailler pour une compagnie pharmaceutique** que je le sais qu'ils **bloquent des traitements pour le cancer** parce qu'ils veulent faire de l'argent. (P14-F)

J'aurais de la **misère à travailler disons pour *Imperial Tobacco*** pis vendre **des cigarettes.** (P15-H)

Notons qu'en raison de la faible proportion des travailleuses et travailleurs de leur échantillon (9,1 %) qui l'avaient choisi comme finalité principale, Mercure et Vultur (2010) avaient relevé le caractère obsolète de ce sous-type de finalités qu'ils avaient nommé « servir la société ». Les propos recueillis par les cadres de notre échantillon semblent démontrer, au contraire, le caractère plutôt actuel de cette finalité. Peut-être pas nécessairement de là à en faire leur finalité principale, mais tout de même une finalité importante que plusieurs ont jugé suffisamment significative pour nous la partager. On peut aisément penser que seulement celles et ceux qui s'investissent bénévolement en choisissant des vocations humanitaires ou religieuses ont comme finalité première de servir la société. Sans être une finalité première, le sentiment d'utilité ou la conformité avec ses valeurs semble pourtant être un critère important pour plusieurs.

Au-delà de directement servir la société, des cadres de notre échantillon souhaitent avoir un impact positif, que leur travail fasse du sens socialement ou qu'il ait une quelconque utilité. Des cadres veulent également que leur travail corresponde à leurs valeurs personnelles, sociales ou éthiques, ou à tout le moins, qu'il n'aille pas à leur rencontre.

#### 4.2.1.4 Reconnaissance

La valorisation, ça me prend ça. (P13-F)

Le dernier sous-type de finalités expérientielles recherchées par les cadres de notre échantillon concerne ce que nous avons regroupé sous l'appellation « reconnaissance ». Un nombre significatif de cadres ont dit vouloir un emploi qui leur offre de la reconnaissance, ou d'autres formes de valorisation, comme le prestige de la fonction ou le pouvoir. Plusieurs cadres expriment de manière très explicite que ces formes de valorisation viennent nourrir leur estime de soi ou leur ego.

Quand t'es cadre, t'es le **centre d'attention** de tout le monde. (P1-H)

Parce que moi je venais de la rue [...] Ça été une façon d'avoir une **estime de soi**, pis une **reconnaissance**. (P5-H)

Je m'investissais beaucoup dans le travail, pas pour l'argent, mais pour l'**estime de moi**. L'essentiel, c'était l'**estime** et avoir une **reconnaissance** que j'avais jamais eue. (P5-H)

Moi, le **regard qu'il portait sur moi au niveau de mes compétences** pis de mon professionnalisme, c'était **ce qui me drivait**. (P8-F)

Que j'apporte une différence, que je suis écoutée, de la **crédibilité**. (P13-F)

L'aspect social, l'aspect **reconnaissance** des collègues, autant d'un supérieur, que des collègues ou des employés, peu importe d'où ça vient, ça permet de **nourrir ton estime de toi** d'une certaine façon. (P14-F)

Se **valoriser** aussi. Pour avoir de la **reconnaissance** aussi de ce que je fais auprès de mes clients, de ma **fierté** de ce je leur ai apporté, du résultat en bout de ligne du travail qu'on fait. (P16-F)

Un critère important souhaité par plusieurs cadres de notre échantillon que nous avons choisi d'incorporer dans ce sous-type de finalités est tout ce qui concerne la recherche du pouvoir, de l'influence ou du contrôle.

Étant cadre, même si t'as de bons rapports avec eux [les employés], t'as un **pouvoir** sur eux-autres, t'as un **pouvoir important** sur eux-autres. (P1-H)

Moi, faut que je progresse, pis **faut que je lead** [...]. **Leader**, livrer aussi, mais **faut que j'aie le contrôle**. (P3-H)

Mon but, c'est d'**influencer les gens** [...]. C'est sûr que je suis **leader**. **Influencer positivement** les gens et voir que je peux changer les mentalités, c'est important pour moi le **pouvoir**. (P4-H)

Être gestionnaire, c'est être le **chef d'orchestre**. (P6-H)

J'ai voulu être cadre parce que j'avais l'impression que j'aurais, j'aime pas ce mot là, mais entre guillemets, le « **pouvoir** » qui vient avec un poste cadre, ça

me donnait plus une impression que j'avais **plus d'impact, plus d'influence** sur les gens qui prennent les décisions finales pour aller de l'avant pis développer l'organisation. (P14-F)

À travers l'exercice du pouvoir, de l'influence ou du contrôle, éléments qui viennent généralement avec la fonction de cadre, c'est fort probablement une forme de reconnaissance associée au prestige qui est recherché. Et les propos des cadres laissent à penser qu'avec la reconnaissance, c'est essentiellement la valorisation qui est recherchée.

Maintenant que nous avons tracé le portrait des différentes formes de finalités expérientielles, nous nous attarderons sur les façons dont les finalités utilitaires ont été exprimées par les cadres qui les recherchent.

#### 4.2.2 Finalités utilitaires

Je le fais pour l'argent. (P17-F)

Tel que mentionné précédemment, nous avons privilégié le terme « utilitaire » au terme « économique » parce que plusieurs cadres n'ont pas seulement fait référence à l'aspect strictement monétaire lorsqu'elles et ils ont évoqué ce type de finalité. Elles et ils ont également mentionné d'autres éléments associés à une fonction instrumentale du travail, comme la sécurité d'emploi, les avantages sociaux ou le régime de retraite. En ce sens, le terme « utilitaire » nous semblait plus englobant et couvrait davantage l'étendue des aspects mentionnés par les cadres. C'est pourquoi nous l'avons retenu dans le cadre de notre exercice de catégorisation.

Selon l'analyse des propos tenus par les cadres lors des entretiens, trois cadres affirment rechercher principalement, en priorité du moins, des finalités utilitaires dans leur travail.

Je ne m'identifie pas au travail. **Ça me permet de vivre**, ça me permet de me **payer mes petits luxes**. C'est plus un **outil**. (P10-F)

Mon travail, c'était ma **sécurité**. Pourquoi je suis rentrée à la Ville ? 1) ça me donnait l'opportunité d'avoir accès à toutes sortes d'emplois, 2) ça me donnait l'autonomie et l'indépendance de **ne pas dépendre des autres**. S'il m'arrivait quelque chose, ma **pension**, je n'avais pas à y penser, c'était réglé. **Si je tombais malade, j'avais pas à dépendre de l'assistance sociale ou de l'assurance chômage**, c'était réglé, j'avais une **sécurité d'emploi** qui me donnait une autonomie. (P10-F)

Pis c'est une des raisons pour laquelle j'ai commencé tôt, **je voulais finir tôt** [en référence à la retraite]. (P10-F)

J'te dirais que mon travail actuel ça correspond à une **obligation**, une capacité d'aller chercher des **revenus pour vivre**, d'une part, **pis avoir des projets**. (P12-F)

Ça paye **mon pain pis mon beurre**, tsé, c'est comme ça que dans ma tête, dans mon cœur, j'arrive à continuer d'aller travailler à la Ville. (P17-F)

C'est la première fois que je m'emmerde. **Je le fais pour l'argent**. [...] *Faque* chu juste dans d'la **sécurité** quand je suis là. Je réponds à un seul besoin qui est la **sécurité**, je réponds pas à aucun autre besoin. (P17-F)

Bien que ces trois cadres aient mentionné travaillé actuellement à des fins essentiellement utilitaires, relevons que des finalités expérientielles étaient tout de même présentes ou souhaitées chez elles. Par ailleurs, pour chacune de ces cadres, des éléments de contexte importants semblaient contribuer à expliquer la prédominance de finalités utilitaires sur les expérientielles.

Pour une de ces cadres, l'accent sur ce type de finalités est expressément un choix raisonné en réaction à un modèle parental dont elle souhaitait ardemment se distancier et ne surtout pas reproduire.

Mon **père** quand il a pris sa **retraite**, il a fait une **dépression**. Parce qu'il n'était pas prêt à la prendre. *C'tun* homme fort. **Je me suis dit jamais ça va m'arriver. Donc, pour moi, le travail, je ne m'identifie pas au travail.** [...] Je m'étais toujours dit, **j'vais me protéger de ça.** [...] Pis sur quoi je me base pour dire que j'ai réussi [à me protéger], quand je vais à l'extérieur, je le dis jamais ce que je fais. Je dis, je cours, je fais du ski. (P10-F)

**Je ne voulais pas m'identifier à mon travail.** Comme mon père lui s'identifiait à son travail. Lui c'était « prénom, nom, fonction », ça venait avec. (P10-F)

Donc, tout au long de sa carrière, elle a consciemment choisi et tenté de « se protéger » d'une expérience du travail à forte connotation identitaire qui avait fait des ravages importants chez son père et probablement des dommages collatéraux dans sa famille. Néanmoins, cette volonté de ne l'a pas empêchée de faire des choix professionnels en considérant certaines finalités expérientielles, notamment les relations interpersonnelles.

Pour moi, c'tait important d'être heureuse dans ce que je faisais. [...] Bien me sentir, bien me sentir, **bien me sentir avec mes collègues**, bien me sentir **dans ce que je fais**, pis être contente de rentrer travailler. (P10-F)

La deuxième cadre que nous avons associé à cette catégorie nous a expliqué que l'emphase sur les finalités utilitaires était due en grande partie à son sentiment d'insécurité. La prédominance de ce type de finalités découle également du fait qu'elle est monoparentale et le soutien financier principal pour ses deux enfants d'âge scolaire. Cette cadre a également mentionné de manière explicite qu'avoir cette finalité principale utilitaire ne correspondait pas nécessairement à ce qu'elle aurait souhaité, ni à son idéal du travail – c'était donc circonstanciel.

Je l'ai toujours fait comme ça dans ma vie, mais mon idéal du travail, ce n'est pas ça. Mon idéal du travail, c'est un lieu d'accomplissement personnel, social aussi. Idéalement, j'aimerais plus tendre vers ça, mais **j'ai été plus préoccupée par la sécurité dans ma vie jusqu'à maintenant** que par le développement personnel. (P12-F)

Aussi, malgré la prédominance des finalités utilitaires pour cette cadre, des finalités de type expérientiel ont également été rencontrées, mais de manière plutôt périphérique. Et la présence de ces finalités expérientielles semble avoir contribué à adoucir son expérience subjective du travail ou à tout le moins l'avoir aidée à la vivre plus sereinement.

Mon travail jusqu'à maintenant, **mon développement personnel à travers ça, ça été plus accessoire** à un travail pour gagner ma vie que j'ai utilisé aussi à des fins personnelles heureusement parce que **j'aurais pas *toughé* là tout ce temps là.** (P12-F)

Cette cadre nous a également mentionné que le fait d'avoir assuré des bases financières solides lui permettait maintenant d'envisager des projets professionnels dans lesquels elle pourrait davantage prioriser des finalités expérientielles. Ce cas de figure s'avère une belle illustration du fait que les finalités utilitaires sont généralement un pré-requis, une antériorité pour pouvoir aspirer à des finalités expérientielles.

Enfin, la troisième cadre appartenant à cette catégorie vit également une situation particulière. Celle-ci mentionne se rabattre sur des finalités utilitaires essentiellement par dépit, c'est-à-dire en raison de l'absence d'occasions lui permettant d'atteindre des finalités expérientielles. Par ailleurs, cette situation relativement nouvelle pour elle la déçoit fortement.

**Le besoin de me réaliser, ça je l'ai eu surtout avant** [dans les organisations précédentes]. **À la Ville**, j'ai jamais touché à ce besoin là, **on me l'a jamais permis dans l'fond** de me réaliser. (P17-F)



Ainsi, pour cette cadre, des finalités expérientielles sont souhaitées. Elle a toutefois l'impression que son organisation ne lui offre pas d'occasions d'en vivre.

En résumé, pour les trois cadres ayant exprimé prioritairement des finalités utilitaires, un contexte clair émerge expliquant cette situation supposée moins représentative de l'époque contemporaine. Le discours de deux de ces trois cadres nous apparaît tout de même arrimé avec le contexte contemporain en ce sens que ces dernières expriment une déception face au peu de place qu'occupent les finalités expérientielles dans leur expérience de travail et qu'elles souhaiteraient qu'il en soit autrement.

#### 4.2.3 Finalités mixtes

Tel que souligné au début de cette section, les aspects matériels n'ont pas été souvent évoqués spontanément par les cadres de notre échantillon comme étant ce qui est recherché dans le travail. Toutefois, des finalités utilitaires finissent tout de même par être mentionnées au courant de l'entretien par une majorité de cadres. La plupart du temps, des finalités de ce type sont souhaitées en conjonction avec des finalités expérientielles. Nous avons donc créé la catégorie « finalités mixtes » pour illustrer ce cas de figure qui au final s'avère être le plus représentatif de ce qui est vécu par les cadres de notre étude. En effet, selon notre analyse, 10 des 17 cadres de notre échantillon appartiennent à cette catégorie. Pour ces cadres, en général, les deux grands types de finalités, utilitaire et expérientiel, ont été évoqués pour exprimer les besoins auxquels le travail répond dans leur vie. Des finalités des deux types peuvent avoir été mentionnées selon des proportions variables, mais le principe premier des finalités mixtes est que des finalités utilitaires et expérientielles cohabitent chez une ou un même cadre.

Certaines et certains cadres, adoptant une approche plutôt cartésienne, ont explicitement mentionné que l'argent était une finalité de base, inhérente au fait d'occuper un emploi, une finalité qui allait de soi. En effet, peu sont celles et ceux qui resteraient dans leur emploi s'il n'y avait pas de gains économiques au bout du compte. Il s'agit d'un pragmatisme élémentaire.

Au-delà de **mettre du beurre sur les toasts**. (P2-H)

Outre l'argent, **c'est sûr qu'y a l'argent**. (P4-H)

Je me verrais totalement sans travail. **Sans travail, mais pas sans argent**. [...] D'autres projets pour remplir mes besoins d'accomplissement, d'estime de moi. **Présentement, j'ai pas le choix de travailler**. Moi, j'ai décidé que c'était dans ma *job* que je m'accomplissais. (P4-H)

J'ai **payé toutes mes études** avec ça. (P5-H)

Moi, j'ai lâché l'entreprise privée pour aller dans la fonction publique. J'avais tellement **besoin de sécurité**. Je cherchais la sécurité à l'époque, c'était ma principale motivation. (P5-H)

[Le salaire] **c'est le but premier, on s'entend. Si j'étais pas payée, je sais pas si je ferais cette job là**. (P11-F)

**L'argent, faut vivre, y a toujours une question d'argent qui est là**. [...] Des fois, j'me sens [...] avec **les conditions de travail**, ça serait difficile d'avoir la même chose ailleurs. Là, j'ai 20 ans à la Ville, je suis près de dire, si je pars, je perds mon fonds de pension, si je reste, c'tu à cause du **fonds de pension** ? Les conditions font que t'es un *ptit* peu comme menottée à ton emploi. C'est pas vrai parce que je pourrais toujours choisir de partir, mais **ça pèse dans la balance**. [...] J'ai eu un choix à faire, j'ai choisi la Ville. **Dans la balance, le salaire, la sécurité, le fonds de pension a pesé** parce que si c'tait juste de dire c'est ce que j'aime, j'aurais choisi [l'autre emploi moins bien rémunéré et moins stable]. (P13-F)

Ça comble un **besoin très terre à terre de gagner sa vie**. (P15-H)

C'est **plus payant** aussi faut ben le dire [la job de gestionnaire]. **L'argent n'est pas nécessairement LE critère, mais c'en est un.** (P15-H)

Le coté **monétaire**. (P16-F)

Parfois, la mixité des finalités est vraiment plus explicite, plus conscientisée, c'est-à-dire que les deux types de finalités cohabitent et ont chacun une importance significative pour la ou le cadre.

Ça m'a vraiment donné une certaine **estime de soi**, une certaine **aisance de vie** que j'étais pas habitué. (P5-H)

**Estime, sécurité, pension, belle fin de vie**, ça a permis une belle **éducation à mes deux enfants** (P5-H)

C'est beaucoup, c'est **monétaire** c'est sûr. Si y avait pas de paye, j'pas sûre que je serais là, je ferais pas ça. C'est les **conditions de travail**, mais ça apporte **aussi un coté social**, des **liens**, on développe des **amitiés**, ça c'est important pour moi au travail. (P13-F)

Pour quelques cadres, les deux types de finalités se partagent de manière encore plus manifeste la première place au niveau de la finalité principale.

Oui c'est sûr un  **salaire** qui m'a permis de payer le loyer, **mais c'est beaucoup plus que ça.** (P1-H)

Premièrement, on y va tous pour le  **salaire**, mais aussi pour l'**actualisation.** (P11-F)

Y a comme deux volets contradictoires peut-être. Un volet qui est le travail prend une certaine importance, plus qu'avant dans le sens que l'**aspect utilitaire** [...] je ressens un lien plus serré parce que là, **j'ai une famille qui dépend de moi.** Dans ma situation personnelle, en plus, c'est moi qui ai le plus gros revenu. Le lien, mon emploi, faut je le garde, *yé* un peu plus là. Par contre, je ressens **un besoin encore plus grand qu'avant d'aimer ce que je fais.** C'est **comme paradoxal.** C'est tellement important pour moi d'aimer ce que je fais que ça viendrait empiéter sur ma vie familiale [si je n'aimais pas ce que je

faisais], je ne serais pas la même maman, j’serais pas de bonne humeur, ça aurait un impact si je faisais quelque chose que j’aime pas. (P14-F)

L’ensemble de ces extraits illustrent bien que la finalité utilitaire est généralement un prérequis de base avant de pouvoir considérer ou convoiter des finalités expérientielles. Les cadres expriment clairement travailler premièrement pour l’argent, mais elles et ils soulignent également que les finalités expérientielles sont tout de même très importantes et orientent leurs choix professionnels. Il nous semble que ces cadres aient adopté une approche réaliste dans leurs réponses en ayant le réflexe de mentionner également les finalités utilitaires dans ce que leur apporte leur travail. Pour celles et ceux ayant uniquement exprimé des finalités de type expérientiel, on peut penser que les finalités utilitaires n’ont pas été évoquées parce qu’elles étaient à l’évidence comblées. En effet, seules les personnes indépendantes de fortune peuvent réellement alléguer travailler dans un but premier expérientiel, strictement parlant. Et elles et ils doivent être relativement peu nombreux. Sans doute moins nombreuses et nombreux que les presque 60 % de travailleuses et travailleurs dans l’enquête de Mercure et Vultur (2010) ayant choisi un sous-type de finalité expérientielle comme finalité principale.

On s’entend également que notre échantillon était constitué de travailleuses et travailleurs pour qui la finalité utilitaire était pas mal assurée. Avec un salaire annuel dépassant les 100 000 \$ agrémenté d’un cocktail d’avantages sociaux parmi les meilleurs au Québec et d’un des rares régimes de retraite à prestations déterminées restants, il serait difficile de croire que l’aspect utilitaire n’est pas important pour ces cadres... il est juste tout simplement acquis.

Moi, le **salaire** que je fais est **très convenable pour moi**. (P8-F)

Je suis nourrie quand je vois l’accomplissement de tous mes petits gestes au quotidien. Mon salaire je m’en fous dans c’temps là. **Mon salaire j’en ai assez, j’en veux pas plus**. (P8-F)

En fait, il nous semble évident que les finalités utilitaires sont présentes pour toutes et tous les cadres. Ce qui varie surtout, c'est à quel point les deux types de finalités, utilitaires et expérientielles, sont présentes et importantes pour chacune et chacun des cadres. On pourrait donc davantage proposer un continuum pour les deux types de finalités afin de mieux refléter l'importance de chaque type pour les travailleuses et travailleurs – le travail apparaissant comme étant potentiellement porteur de plusieurs significations simultanément.

#### 4.2.4 Finalités du travail : cumul et compromis

En conclusion, on peut dire que pour la presque totalité des cadres de notre échantillon, le travail répond à la fois à des besoins correspondant à des finalités utilitaires et à des finalités expérientielles. À première vue, ces résultats n'apparaissent pas totalement alignés avec ceux observés par Mercure et Vultur (2010) qui eux constataient qu'une majorité de travailleuses et travailleurs québécois (58 %) avaient une finalité première de type expérientiel. Les chercheurs avaient de plus relevé que cette proportion était encore plus élevée chez les cadres. Comme nous l'avons évoqué précédemment, cet écart s'expliquerait selon nous, en partie du moins, par des considérations méthodologiques puisque Mercure et Vultur (2010) ont utilisé des questions à choix multiples pour capter la finalité principale du travail recherchée, forçant ainsi les répondantes et répondants à se limiter à un seul type ou sous-type ; le regroupement « finalités mixtes » n'était pas une option pour eux. Il aurait été intéressant de voir quels auraient été les résultats à cette question si cette option avait été offerte.

Ces résultats ne reflètent pas non plus tout à fait la proposition selon laquelle les finalités de type expérientiel surpassent et dominant aujourd'hui celles de type

économique. À cet égard, Méda (2010) rapporte qu'une idée assez répandue concernant l'évolution des significations du travail selon les époques est que le travail aurait été d'abord considéré comme une obligation, pour ensuite se faire accorder une dimension instrumentale et plus récemment une dimension post-matérialiste ou expressive. Le développement économique, en facilitant l'accès à une base matérielle du travail, aurait favorisé la montée de la dimension expressive. Toutefois, bien que cette représentation de l'évolution des significations du travail à travers les époques ait du sens et trouve une certaine résonance dans plusieurs analyses, Méda précise que

la distinction dimension instrumentale-dimension expressive ou encore intérêt extrinsèque-intérêt intrinsèque ne semble pas vraiment opérante. D'abord, parce que l'intensité des attentes expressives portées sur le travail ne signifie en rien une disparition ou même une diminution des attentes dites instrumentales en matière de revenu ou de sécurité d'emploi : les secondes restent à un niveau élevé et il n'y a pas de phénomène de vase communicant ou de substitution entre les deux. [...] plutôt d'envisager une série de significations accordées au travail qui se succèdent dans le temps, le travail comme devoir laissant la place au travail considéré comme ayant une valeur principalement instrumentale puis principalement expressive, il semble plus adapté de considérer [...] que le travail présente aujourd'hui dans les sociétés plusieurs significations en même temps. (Méda, 2010, p. 129-130)

Ainsi, concernant l'idée selon laquelle les finalités expérientielles aient déclassé les finalités économiques, il nous semble, à l'instar de Méda (2010) et à la lumière des propos relatés dans nos entretiens, qu'une proposition plus nuancée est de mise. Nous sommes d'avis que la principale raison pour laquelle la très grande majorité des individus travaillent demeure d'abord l'argent, même aujourd'hui. C'est un fait, c'est même un des principes fondamentaux du travail salarié. Règle générale, la rétribution financière est une condition *sine qua non* à l'activité de travail. Toutefois, ce qui distingue l'époque actuelle, c'est qu'à cette finalité économique première, s'est ajouté un nouveau type de finalité qui se révèle presque aussi important pour plusieurs, parfois même plus pour quelques-unes ou quelques-uns, lorsqu'une base économique

est assurée, bien évidemment. Donc, plus qu'un grand renversement dans les finalités du travail, c'est plutôt un cumul et une cohabitation de finalités qui est observé aujourd'hui. Et, à la manière du principe de la hiérarchie des besoins (Maslow, 1943), où les besoins à la base de la pyramide doivent être comblés avant que ceux situés plus haut puissent même être ressentis, avant de pouvoir aspirer à des finalités expérientielles au travail, il faut au préalable que la base soit assurée sur le plan des finalités utilitaires.

#### 4.3 Normes managériales : nouvel équilibre ou déséquilibre ?

Les attitudes envers les normes managériales s'expriment sous la forme d'une disposition envers des valeurs ou comme des modes de conduite au travail valorisés. Mercure et Vultur (2010) distinguent trois catégories de normes managériales qui teintent le paysage du monde du travail actuellement :

- (1) Valorisation du travail et engagement moral envers l'employeur.
- (2) Adhésion aux objectifs de flexibilité de l'entreprise  
(fonctionnelle, salariale, numérique).
- (3) Investissement de ressources personnelles aux fins du travail.

Comme nous l'avons fait pour la centralité et les finalités du travail, nous avons effectué un exercice d'appréciation subjective afin de dresser le portrait des cadres de notre échantillon concernant leur adhésion aux différentes catégories de normes managériales. Pour structurer l'exercice, nous avons prédéterminé trois options possibles pour représenter l'intensité de l'adhésion : faible, modérée, forte.

Relevons que dans nos entretiens, nous avons essentiellement repéré des mentions relatives à deux catégories de normes, celles référant à la première et à la troisième

dans le modèle de Mercure et Vultur (2010). Nous ferons le compte-rendu de notre analyse dans les deux prochaines sections.

#### 4.3.1 Valorisation du travail et engagement moral envers l'employeur

Nous débutons par la présentation du portrait de l'adhésion à la catégorie de normes managériales relatives à la valorisation du travail et à l'engagement moral envers l'employeur.

Tableau 4.4 – Adhésion aux normes managériales relatives à la valorisation du travail et à l'engagement moral envers l'employeur

Intensité de l'adhésion	Nombre
<b>Faible</b> <i>Faible</i> adhésion aux normes relatives à la valorisation du travail et à l'engagement moral envers l'employeur	2
<b>Modérée</b> Adhésion <i>modérée</i> aux normes relatives à la valorisation du travail et à l'engagement moral envers l'employeur	5
<b>Forte</b> <i>Forte</i> adhésion aux normes relatives à la valorisation du travail et à l'engagement moral envers l'employeur	10

De manière générale, et en conformité avec ce qui est ressorti dans les résultats de Mercure et Vultur (2010), les cadres de notre échantillon valorisent le travail et sont moralement engagés et engagés envers leur employeur. En effet, une forte adhésion à ces normes a été observée pour plusieurs cadres (10 sur 17). Cinq cadres ont manifesté une adhésion certaine, mais d'une intensité un peu moins marquée que le précédent groupe, nous amenant à conclure à une adhésion que nous avons qualifiée



de modérée. Enfin, deux cadres ont semblé démontrer une adhésion moindre à cette catégorie de normes, adhésion que nous avons donc qualifiée de faible.

Alors que l'appellation de cette catégorie laisse présager que deux formes de normes la constituent – d'une part, la valorisation du travail et d'autre part, l'engagement moral envers l'employeur -, nous avons plutôt dénoté que l'adhésion à cette catégorie de normes a été exprimée concrètement sous trois formes distinctes :

- (1) La valorisation du travail.
- (2) L'engagement moral envers l'employeur.
- (3) L'engagement envers l'atteinte des objectifs de l'employeur.

En effet, bien que relié à l'engagement moral envers l'employeur, l'engagement envers l'atteinte des objectifs de l'employeur est une forme spécifique qui s'est présentée empiriquement à travers les propos des cadres. Afin de relever les nuances entre ces trois formes de normes managériales, nous en discuterons et présenterons quelques extraits pertinents de manière distincte.

#### 4.3.1.1 Valorisation du travail : naturalisation d'une injonction sociale ?

Je viens d'une famille où c'était important de travailler. Valeur transmise. (P1-H)

Des cadres ont eu des propos très explicites concernant la valorisation du travail. Ces propos expriment le caractère central du travail dans l'univers de leurs valeurs. Celles-ci et ceux-ci témoignent également d'à quel point le travail sert de d'ancrage important pour l'individu dans la société.

**Ceux qui ne travaillent pas sont déphasés** par rapport à la société. (P1-H)

Je reviens avec ce que j'ai appris avec ma famille : le **travail**, l'engagement, le respect. (P2-H)

[Quand] tu quittes le bureau à 3h30-4h pour aller chercher tes enfants, tu **disconnectes** [du milieu de travail]. (P3-H)

C'est ça le travail dans l'fond, j'trouve ça important. C'tune partie **intégrante de la vie**, ça te **définit comme personne**. (P11-F)

A contrario, un cadre a explicitement mentionné que le travail n'était pas un absolu pour lui.

**Je me verrais totalement sans travail**. Sans travail, mais pas sans argent. Mon but ça serait d'atteindre l'indépendance financière le plus vite possible, mais avec des enfants c'est dur à atteindre. **J'ai d'autres buts dans la vie**. Faire d'autres choses, pas faire juste du vélo cinq jours semaine. Peut-être de la consultation. D'autres projets pour remplir mes besoins d'accomplissement, d'estime de moi. Présentement, j'ai pas le choix de travailler. (P4-H)

Relevons toutefois que les propos évoquant directement la valorisation du travail dans son sens générique n'ont pas été si nombreux. C'est surtout en filigrane et à travers l'adhésion aux autres formes de normes managériales que la valorisation du travail est exprimée et déduite. Bien que très réelle, la valorisation du travail se révèle de manière moins tangible et c'est peut-être pour cette raison que nous trouvons moins de propos directement reliés à cette norme dans nos entretiens. Néanmoins, des propos relatifs à l'engagement moral envers l'employeur et à l'engagement envers l'atteinte des objectifs organisationnels ont été largement exprimés par les cadres de notre échantillon. On peut penser que ces deux formes de normes sont, dans un certain sens, des constituantes plus concrètes de la valorisation du travail, et que c'est à travers celles-ci que s'exprime de manière manifeste et éloquente, même si indirectement, la valorisation du travail.

#### 4.3.1.2 Engagement moral envers l'employeur : vestiges d'une adaptation primaire ?

Si t'acceptes d'être gestionnaire, c'est que t'acceptes de tenir sur tes épaules des décisions qui ne sont pas nécessairement les tiennes. Si tu veux pas faire ça, fait d'autre chose dans la vie, y a personne qui t'oblige à être gestionnaire. (P8-F)

De manière générale, les cadres sont assez fortement engagées et engagés envers leur employeur. Par engagement moral envers l'employeur, nous entendons une disposition générale à se montrer loyale ou loyal envers celui-ci, à soutenir ses principales orientations et à s'y rallier. Plusieurs cadres affirment également que l'adhésion aux orientations de l'employeur, c'est une nécessité lorsqu'on est cadre ; ça vient avec la fonction. Selon plusieurs, même si une ou un cadre n'est pas d'accord avec les orientations de son employeur, elle ou il a tout de même le devoir de s'y rallier et de les appliquer.

Des objectifs à haut niveau, y en a que je suis d'accord, **y en que je ne suis pas d'accord**, mais **je travaille quand même à les atteindre** de façon générale. (P3-H)

Quand t'es cadre intermédiaire, **faut que tu te rallies**. (P8-F)

Moi, j'trouve ça plus problématique de dire non. Mais en même temps, **c'est la règle**. La consigne c'est ça, **faut pas déroger**. (P11-F)

Par ailleurs, la remise en question trop ouverte, ou même timide, des orientations ou des décisions de l'employeur ne semble pas vraiment bienvenue, voire proscrite.

Y en a d'autres cadres qui l'ont dit ouvertement qu'y étaient contre. Moi, j'le ferais pas. Parce que **je suis corporate**. Ça veut dire que si la ligne est tracée, faut que je la suive. Je le dis pas que je rumine. J'ai toujours respecté l'autorité. C'est une valeur. Pour moi, ça passe par la gestion. Pour moi, **un collègue qui**

**le dit** [à ses employés qu'il n'est pas d'accord], **c'est inacceptable**. Le respect de la hiérarchie est primordial. (P8-F)

Moi, j'ai appris d'un contremaître, j'ai apprécié ce style de gestion là. Il était ouvert, il écoutait nos récriminations, nos affaires. Il essayait de changer les choses. Il se battait contre ses collègues, ses *boss*. Il s'est chicané, il prenait pour nous autres, pour les bleus. Il a fait une différence. **Ça lui a occasionné beaucoup de problèmes**, il n'a pas pu monter parce que ses patrons considéraient qu'il était trop [col] bleu. (P11-F)

Je ne veux **pas avoir l'air de critiquer** la Ville. (P15-H)

Mon impression à moi, **y voudraient que les gens remettent rien en question** pour appliquer les façons de faire, même au niveau des cadres. J'ai des collègues cadres dans d'autres services pis y savent tous que ce que la haute direction veut mettre en place, ben ça fonctionnera pas, pis ça ne peut pas fonctionner, mais c'est une volonté de la direction, faut le faire quand même. Pis je trouve ça triste des fois, tous les employés le savent que ça ne va pas marcher, mais faut le faire pour prouver que ça marche pas pis après reculer un an plus tard pis avoir perdu la face. (P16-F)

**Faudrait** aussi que les gestionnaires, **tu aies le droit de poser des questions**. Poser des questions, c'est des fois remettre en question des façons de faire [...] C'est comme si tu testais la machine. [...] **Ça peut aussi être vu comme quelqu'un qu'yé négatif**, qu'à pense que ça va pas marcher, mais des fois c'est pas d'être négatif, mais de dire ce qui peut survenir comme problèmes de prise de décision X. (P16-F)

Tout comme la valorisation du travail se veut un principe phare qui s'exprime indirectement à travers d'autres normes et gestes concrets, l'engagement moral envers l'employeur se vit aussi surtout comme un principe fort – le terme « moral » en soit illustre bien cette caractéristique. En effet, l'engagement moral envers l'employeur est rarement mentionné comme tel, mais il est aussi indirectement inféré à travers diverses manifestations. À cet égard, de ce principe découle l'engagement envers l'atteinte des objectifs organisationnels et c'est essentiellement à travers ce dernier que les cadres expriment concrètement l'intériorisation des normes relatives à l'engagement moral envers l'employeur.

#### 4.3.1.3 Engagement envers l'atteinte des objectifs organisationnels : intégration et appropriation ?

Ça devient mes objectifs à un certain moment, j'me les suis appropriés, donc ça devient les miens, donc c'est pas tant les objectifs de l'employeur. (P15-H)

Au-delà d'un engagement moral envers leur employeur, les cadres se sentent engagées et engagés envers les objectifs organisationnels et veulent ardemment les rencontrer. Dans un sens, c'est la matérialisation de leur engagement symbolique, moral, envers leur employeur. En effet, l'engagement envers l'atteinte des objectifs organisationnels signifie que les cadres ont intégré ces objectifs et les ont même fait leurs. Elles et ils expriment concrètement l'importance d'atteindre les résultats attendus par leur employeur, leur engagement envers cette cible et leur inclination à déployer les efforts requis pour y arriver.

C'est très **important de contribuer à l'atteinte des objectifs** de l'employeur. (P1-H)

Mon but, c'est que les employés soient heureux au travail. Non, **mon objectif premier, c'est d'atteindre les objectifs demandés**. Pis si cette équipe-là est heureuse, ben on va les atteindre les objectifs. (P6-F)

Si j'ai quelque chose à livrer, **si je me suis engagée** à remettre ça, **il va l'avoir** à c'te date là. (P8-F)

On est dans un moment où les ressources sont limitées, c'est plus difficile, donc on **compense** par ça. (P9-F)

Moi, si j'suis un employeur, je veux **quelqu'un qui veut plus**, qui veut amener des solutions [...] qui veut être au travail, qui est motivé par son travail, **c'est même plus que la motivation**, c'est pas juste ah c'est l'fun, **c'est de contribuer à faire avancer, pis à changer les choses**. (P13-F)

C'est sûr que **je fais tout ce que je peux** pour faire un bon travail. (P16-F)

C'est sûr qu'y a des périodes que je peux comprendre que **t'as pas le choix de faire un rush**. (P16-F)

Dans l'ensemble, on peut dire que les cadres de notre échantillon adhèrent de manière franche aux normes relatives à la valorisation du travail, à l'engagement moral envers l'employeur et l'engagement envers l'atteinte des objectifs organisationnels. Plus précisément, selon notre exercice de catégorisation subjective, la plupart des cadres (15 sur 17) adhèrent modérément (5) ou fortement (10) à ces normes. En guise de référence, précisons que Mercure et Vultur (2010) mesuraient l'adhésion à cette catégorie de normes à l'aide de deux questions :

- (1) « J'accepterais volontiers un travail peu intéressant plutôt que d'être en chômage ou bénéficiaire de l'aide sociale » (engagement envers le travail, c'est-à-dire la valeur accordée au travail en soi).
- (2) « Je me sens moralement engagé à accroître l'efficacité de l'entreprise pour laquelle je travaille » (engagement envers l'employeur) (p. 74).

Pour chacune de ces questions, la participante ou le participant devait indiquer son degré d'accord ou de désaccord avec l'énoncé en choisissant une des quatre options suivantes : tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord ou tout à fait en désaccord. Dans l'étude de Mercure et Vultur (2010), près de 8 répondantes ou répondants sur 10 (78,7 %) se sont dit plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec le premier énoncé, visant à mesurer l'engagement envers le travail, et près de 9 répondantes ou répondants sur 10 (89,2 %) avec le deuxième énoncé, ayant pour but de mesurer engagement envers l'employeur. À la lumière des propos tenus par les cadres de notre échantillon, il y a fort à penser que si nous avons utilisé les mêmes outils de mesure que Mercure et Vultur (2010), nous aurions approché un degré d'accord (plutôt ou tout à fait) avoisinant les 100 %.

Pour plusieurs, plus qu'une simple adhésion à cette norme, c'est une intériorisation de la norme que l'on constate. Cette intériorisation se traduit par un dévouement entier des cadres envers l'atteinte des objectifs organisationnels et une forte disposition à déployer tous les efforts requis pour y arriver. Ce faisant, la ou le cadre est à la fois au service d'elle ou de lui-même et au service de l'organisation. Comme si les deux entités en venaient à se confondre, voire à se fondre pour ne devenir qu'une.

Le monde qui travaille, ils travaillent fort, ils se **défoncent**. Faut les **récompenser** sans ça il va faire quoi ? L'autre y fait juste son travail normal et l'autre il se défonce pis ils vont avoir la même affaire. Les personnes qui ressortent du lot, faut que tu sois capable de les faire progresser. (P3-H)

Mon accomplissement, ma réalisation, c'est sûr c'est l'fun que ça vient du gestionnaire, mais ce n'est pas ce que je cherche. **Je cherche juste à bien faire mon travail**, je me dis mission accomplie. Je suis capable de **me donner des tapes dans l'dos toute seule**. (P6-F)

Dans un sens, la ou le cadre a tellement intégré la norme qu'elle ou il en vient à se l'approprier, à se sentir responsable de l'atteinte des objectifs organisationnels. À cet égard et en lien avec les injonctions à la responsabilisation, on observe un sens des responsabilités élevé chez les cadres de manière générale. Ainsi, les cadres considèrent qu'elles et ils sont responsables – sont fières et fiers de l'être – et qu'elles et ils ont un certain pouvoir sur leur destinée.

Je reviens avec ce que j'ai appris avec ma famille : le **travail**, l'**engagement**, le respect. (P2-H)

Si tu veux **des résultats**, faut **travailler pour**. (P2-H)

Je suis une personne **fiable**, **tenace**, **responsable**, je livre mes affaires. Ce que je dis, je le fais (P3-H)

Cette destinée-là, t'es **capable de l'influencer**. (P3-H)

Quelqu'un va me dire, oui yé pas compétent, mais y a trois enfants. Oui, mais yé pas à sa place. **Aide-toi !** (P6-F)

**No pain, no gain.** (P7-F)

Moi j'ai eu une enfance super difficile, **je ne me suis jamais plaint**, j'ai **jamais utilisé d'excuses**. Moi, c'est **no excuse** dans ma vie. C'est tu fonces pis **t'es maître de ton destin** dans ta vie. (P8-F)

C'est **stressant** la *job* qu'on fait. J'ai une **quinzaine d'employés qui dépendent de moi**. T'as une **responsabilité**, faut que ça roule bien. Moi, le **bien-être de mes employés**, c'est **une de mes responsabilités**. (P8-F)

Parce qu'on est **responsable de notre bonheur**. Y a personne d'autre, c'est nous qui sommes responsables de notre bonheur. (P10-F)

**Chu fiable, chu responsable, pis chu dédiée**, quand chu là, chu là tsé. (P17-F)

Y a ma nature profonde, est comme ça. J'peux pas me changer. Est **investie**, est **dédiée**. Pas juste le travail. Chu de même dans ma vie. Moi, **je suis entière, chu toute là** ou chu pas là. [...] **Je m'investis partout où je suis**. (P17-F)

Dans un même ordre d'idées, les cadres ont intégré cette exigence de responsabilisation accrue comme une attente légitime des employeurs, presque comme allant de soi. Elles et ils ont souvent les mêmes exigences envers eux-mêmes qu'envers les membres de leur équipe.

La première chose [qu'on veut], c'est **des gens responsables**. Ça englobe plusieurs éléments : rentrer à l'heure, être professionnel, **tu t'impliques** dans ton travail. (P1-H)

Ce que l'employeur veut, c'est **que les employés se responsabilisent**. (P4-H)

Des gens avec une certaine **autonomie, débrouillardise**, on a besoin de quelqu'un qui n'a **pas les doigts dans le nez**. (P9-F)

Lorsque les cadres disent que les employeurs veulent des employées et employés responsables, ou qui se responsabilisent, cela signifie qu'elles et ils considèrent que les employeurs veulent des employées et employés qui prennent à cœur l'atteinte des objectifs organisationnels, déploieront des efforts tangibles en ce sens et s'évertueront



à les atteindre. Dans le fond, c'est un état d'esprit qui est souhaité, une disposition générale, un mode de fonctionnement transversal, qui se traduira en actions concrètes afin d'assurer la performance de l'organisation. Ainsi, l'adhésion à la norme concernant l'atteinte des objectifs organisationnels, voire l'intériorisation de cette norme par les employées et employés, se révèle inexorablement au service de l'organisation.

Ainsi, les cadres se disent responsables. Cela fait partie de leur définition de soi et ça semble viscéral pour elles et eux. En plus de vouloir des responsabilités pour nourrir et affirmer leur sens des responsabilités, certains cadres portent un jugement négatif envers celles et ceux qui sont moins engagés, qui sont moins complètement dédiés qu'elles et eux.

J'adhère tout à fait, des employés responsables qui s'impliquent. Aujourd'hui, il **y a un sens du devoir qui est moins là.** (P1-H)

**Y a du monde qu'y ont pas le sentiment du devoir accompli,** ils l'ont pas. (P4-H)

Enfin, nous avons observé que les injonctions à la responsabilisation, dans une culture de performance, se traduisent par des exigences élevées chez les cadres envers elles-mêmes ou eux-mêmes.

Je trouve que je suis **plus demandant envers moi** que mon employeur est demandant envers moi. (P4-H)

Tu veux le faire, tu veux le faire le mieux possible. Je **me mets beaucoup de pression,** pour être à la hauteur. (P8-F)

T'es en *flirt* continuels avec tes employés. Je veux que mon employeur soit satisfait de ce que je fais. **Je veux faire tout le temps le petit plus.** Je veux lui montrer qu'il ne m'a pas choisie pour rien, que je suis à ma place. J'ai tout le temps le besoin de prouver que je suis à ma place. (P8-F)

Donc, j'ai **besoin de me dépasser** dans le temps, que ce soit dans n'importe quelle sphère. (P9-F)

Je vais faire mes objectifs, parce que ça va m'apporter une augmentation de salaire, ça peut être perçu comme de la performance, aux yeux de l'employeur peut-être, mais pas à mes yeux à moi. L'employeur va être content, j'ai donné ce que je vais avoir à donner, j'vais avoir une bonne évaluation, mais pour moi, c'est pas ça être performant au travail. Pour moi, **la performance va avec l'engagement, va avec les résultats que je peux apporter**. Je vais me considérer performante quand [...] je vais apporter des affaires concrètes, quand je vais avoir fait évoluer, j'vas avoir l'impression que je suis performante. Si mes objectifs que j'ai sont *basics* et ne me permettent pas de faire évoluer l'organisation, rendre le climat plus agréable, ou faire quelque chose de concret pour aider le citoyen, peu importe [...] Si mes objectifs c'est, je le sais pas, remplir six rapports par jour, je vais les remplir les six rapports, je vais être performante aux yeux de l'employeur, mais moi, j'aurai pas été performante, j'aurai pas atteint mon potentiel, c'est ça que je veux dire par performante. **Je suis performante quand je vais au bout de mes capacités et de mon potentiel**. Quand je me développe, je suis performante à mes yeux. (P14-F)

C'est significatif, mais pas au point de me faire regretter, mais **j'ai du travail à faire sur moi-même**. (P15-H)

Je suis quelqu'un qui déteste arriver en retard, à la fois dans mes rendez-vous, pis dans mes dossiers, pis des fois, sentir que c'est vraiment trop pis que ça sera pas de la qualité comme j'voudrais ben, mais ça me stresse. Ça c'est plus difficile pour moi parce que **chu jamais en retard. Jamais, jamais, jamais**. (P15-H)

De ces normes relatives à la valorisation du travail, à l'engagement moral envers l'employeur et à l'engagement envers l'atteinte des objectifs organisationnels découle la catégorie de normes concernant l'investissement de ressources personnelles aux fins du travail.

#### 4.3.2 Investissement de ressources personnelles aux fins du travail : l’emprise subjective du travail sur l’individu

Dans le poste que j’occupe, tu ne comptes pas tes heures. (P9-F)

L’engagement « moral » envers l’atteinte des objectifs organisationnels doit s’accompagner de moyens concrets pour matérialiser cet engagement symbolique sur un plan effectif. Pour être opérant, le principe doit se concrétiser en actions. L’investissement de ressources personnelles, que ce soit en matière d’efforts ou de temps discrétionnaire, est le moyen déployé par les cadres pour y arriver. Au delà du discours, l’investissement de telles ressources représente la forme concrète, la mise en application de leur réel et profond engagement envers l’employeur et envers l’atteinte des objectifs organisationnels.

Le prochain tableau présente les résultats quant à l’adhésion des cadres de notre échantillon à cette catégorie de normes.

Tableau 4.5 – Adhésion aux normes managériales relatives à l’investissement de ressources personnelles aux fins du travail

Intensité de l’adhésion	Nombre
<b>Faible</b> <i>Faible</i> adhésion aux normes relatives à l’investissement de ressources personnelles à des fins de travail	2
<b>Modérée</b> Adhésion <i>modérée</i> aux normes relatives à l’investissement de ressources personnelles à des fins de travail	9
<b>Forte</b> <i>Forte</i> adhésion aux normes relatives à l’investissement de ressources personnelles à des fins de travail	6

Chez les cadres de notre échantillon, la ressource personnelle investie la plus souvent mentionnée est leur temps personnel. En effet, la presque totalité évoquent consacrer plus d'heures que ce qui est officiellement convenu dans leurs conditions de travail. Et elles et ils le font souvent en dehors de leur horaire régulier, notamment les soirs et les fins de semaine.

Je **me lève à 5h** pour écrire puis entrer au travail pour être avec les gens. [...] J'y vais le **dimanche**. (P2-H)

On fait des **longues journées**, de **longues heures**, de temps en temps le **soir**, de temps en temps les **week-end**. (P3-H)

Je suis capable de travailler le **soir** pour me préparer si j'ai un dossier important, ou le **week-end** le matin. (P3-H)

Moi, je suis un lève-tôt, **j'arrive à 7h**, mais je me discipline, je ne dépasse pas 6h, à moins d'un événement le soir. (P5-H)

À un moment donné, **t'en prends plus**, t'as pas le choix. (P5-H)

La **fin de semaine**, moi et mon chef de division on écrit nos rapports. Ça m'arrive de travailler le **soir** et la fin de semaine. Moins que mon chef. (P8-F)

Pis si je suis pas capable de livrer, ben je vais m'arranger pour l'être. Là, ça va **déborder**. (P8-F)

**Tu ne pourrais pas y arriver si tu comptes tes heures**. Les dossiers sont trop exigeants. Ce que ça prend comme temps dans ma vie, y a des semaines, c'est plus, y a des semaines où c'est moins pire, mais ça prend un **certain engagement là qui n'est pas écrit dans les descriptifs**, mais pour pouvoir y arriver, pour pouvoir **se dépasser**, moi, j'pense que ça prend ça. L'employeur s'y attend quand il choisit ses candidats. (P9-F)

J'ai **réduit ma période de dîner**, normalement c'est 15 minutes, pis souvent, je **travaille en mangeant**. (P15-H)

Je lui ai dit, bon, c'est 37 heures et demie qu'il faut officiellement faire. Je lui ai dit, j'arrive à peu près à 8h15 pis j'pars à 4h30 parce que je vais chercher ma fille pis **j'dîne à peu près pas**. (P15-H)

Je l'ai déjà dit à ma grande *boss*, je quitte à 4h30 mais si j'ai à **travailler le soir** une fois qu'y sont couchés, je vais le faire. Je l'ai fait hier et avant-hier. C'est pas l'idéal, mais **je compense mon sentiment de culpabilité par rapport à ça**. Mais des fois, c'est parce que y a vraiment un besoin de la job, faut que ça soit fait, des livrables, des choses fallait je livre aujourd'hui pis je savais que j'aurais pas le temps, j'étais en formation les derniers jours, donc **j'en ai fait le soir**. (P15-H)

Une illustration concrète de cette attente de la part de l'employeur relativement à l'investissement de ressources personnelles afin de rencontrer les objectifs organisationnels peut être trouvée aux pages 6 et 7 du document « Conditions de travail des cadres de la Ville de Montréal » (2020)<sup>3</sup>. Il y est clairement stipulé que

le cadre **doit accorder la disponibilité requise à la réalisation des objectifs et des activités de la Ville** et l'horaire de travail est fixé par la direction du service ou de l'arrondissement selon les besoins opérationnels. [...] Aux fins uniquement de divers calculs administratifs, la semaine régulière de travail est réputée être de trente-sept heures et demie (37,5) par semaine, sept heures et demie (7,5) par jour, cinq (5) jours par semaine [...] **Le temps de travail en excédent de la semaine régulière n'est pas rémunéré**, sauf dispositions contraires prévues aux présentes conditions.

On observe également une tendance accrue à la valorisation du nombre d'heures élevé par les employées et employés, comme une sorte de concours à celle ou celui qui travaille le plus d'heures, pas seulement parce que c'est implicitement attendu, mais aussi, et peut-être surtout parce que c'est bien vu et hautement valorisé. Parce que se conformer à l'entente officielle et travailler « juste » 37,5 heures est considéré comme un investissement restreint, presque un signe de paresse.

Parce que personne ne me l'a jamais exigé en tant que cadre non plus, mais que **tu vois que tout le monde autour fonctionne de cette façon là**, tu deviens un *ptit* peu stigmatisée de fonctionner autrement surtout quand la nouvelle cadre

---

□ Adresse internet du document :

[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra\\_fr/media/documents/conditions\\_de\\_travail\\_cadres\\_0.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra_fr/media/documents/conditions_de_travail_cadres_0.pdf)

arrive du groupe syndiqué des cols blancs. Dans le fond, j'ai pas attendu les reproches, **j'me suis peu fondue dans la façon de faire des cadres. C'est attendu.** (P12-F)

T'es payé à la semaine, mais **t'es obligé d'en faire plus**, y a comme une perception que **si tu fais juste ton nombre d'heures, ben ça paraît mal.** (P16-F)

Par ailleurs, en mai 2016, à l'aide d'un argumentaire à saveur d'efficience et d'optimisation, le nouveau directeur général de la Ville de l'époque a fait passer la semaine régulière de travail des cadres de 35 à 37,5 heures. Certaines cadres de notre échantillon nous ont dit déplorer cette mesure. Elles arguaient qu'il s'agissait dans les faits d'une détérioration de leurs conditions de travail et d'une baisse de leur salaire. Ces cadres nous ont également mentionné qu'elles n'avaient pas affiché trop ouvertement leur désapprobation face à cette mesure ; cela aurait été mal perçu. En effet, semble-t-il que la majorité des cadres qui s'exprimaient sur le sujet disaient surtout que cela ne changeait pas grand-chose puisqu'elles et ils travaillaient déjà beaucoup plus d'heures ; faisant ainsi valoir haut et fort leur investissement personnel. Cette situation illustre bien l'intériorisation de la norme relative à l'investissement de ressources personnels aux fins du travail et qui se traduit par une institutionnalisation du surtemps et par une banalisation de l'empiétement sur les autres sphères de vie.

Bien que dans l'ensemble, les cadres conçoivent aisément que l'exercice de leur fonction, avec les responsabilités et les tâches associés, nécessite un investissement de temps et de soi supérieur comparativement à un emploi non-cadre à la Ville de Montréal (col blanc, col bleu ou professionnel), plusieurs souhaiteraient tout de même limiter cet investissement dans une certaine mesure. À cet égard, bon nombre de cadres ont exprimé des réserves quant à la norme relative à l'investissement de ressources personnelles, particulièrement en ce qui concerne le nombre d'heures consacrées au travail et l'empiétement sur le temps personnel.

[Les employeurs] veulent du monde qui font des **heures gratuites à l'infini** sans se soucier de leur famille. C'est pour ça que je suis rendu dans le public. Dans le privé, ça n'a plus de sens. [...] Les **employeurs abusent de leurs employés**. (P4-H)

C'est **pas vrai que ton cadre doit faire 80 heures par semaine**. C'est pas vrai qu'il peut faire tout ce que tu lui demandes qu'il fasse. Ça a pas de sens. (P8-F)

Présentement, y a une vague, y **voudraient qu'on fasse ben des heures** pis qu'on soit performant dans tout. (P8-F)

Pour moi, **mon temps, c'est mon temps**. C'est pas le temps du travail. Même si je suis cadre, **j'ai droit à mon temps**. Je pense que tout le monde a droit à son temps. Pourquoi ? Justement, pour arriver au travail frais et dispo, ça te change les idées, sont plus claires. J'avais pas le goût d'aller plus haut, parce que justement, **plus tu montes, plus c'est difficile**. (P10-F)

Je faisais plus d'heures, donc au taux horaire, j'étais moins bien payée chez les cadres, **ce que je n'accepterais plus maintenant**. Je trouve j'ai assez d'ancienneté maintenant pour dire que ben ce qui est prévu à nos conditions de travail, c'est 37,5 heures donc, je peux dépasser d'une heure par semaine, mais pas plus. (P12-F)

On *mappait* des processus pis il fallait absolument considérer combien d'heures par semaine on avait par personne pis la gestionnaire voulait considérer de façon standardisée que les gens avaient 40 heures par semaine à offrir pis dans les périodes de dépassement, fallait aller à plus que 40 heures. Pis les horaires prévus chez les cadres, à cette époque là, c'était 35 heures, c'était pas 40. **Y a juste moi qui a réagi en disant qu'on devrait essayer de faire l'horaire prévu, qui est 35 heures**. J'avais un autre collègue, y voyait que je m'obstinais avec la responsable, y a voulu dire, c'est pas grave, c'est juste 40 heures. Les autres sont restés plus silencieux. L'autre n'était pas permanent dans son poste. (P12-F)

Chu **pas quelqu'un qui ferait des 70 heures semaine**. J'ai comme une **limite**. En ce moment, c'est 37,5 h, c'est pas mal ce que je fais pis c'est ça. Des **balises, tsé la fin de semaine, le soir, pour moi, c't'important, je suis à la maison**. Avant, je regardais mon téléphone, mes courriels, là **j'essaie vraiment de les laisser de ce côté**. (P13-F)

**Si on avait le loisir comme quand j'te disais tantôt les professionnels, d'avoir le droit de faire son nombre d'heures pour lesquelles on est payé, ben ça serait une bonne chose. (P16-F)**

Ainsi, on remarque que la norme relative à l'investissement de ressources personnelles aux fins du travail suscite relativement moins l'adhésion, spontanée ou totale, que les normes concernant l'engagement moral envers l'employeur ou l'engagement envers l'atteinte des objectifs organisationnels. La plupart des cadres interrogés (15 sur 17) adhèrent modérément (10) ou fortement (5) à l'idée d'investir du temps personnel pour le travail. Ainsi, l'adhésion aux normes relatives à l'investissement de ressources personnelles est peut-être moins marquée que pour d'autres normes managériales, mais retenons que l'adhésion demeure tout de même présente pour l'ensemble des cadres de notre échantillon.

Les résultats observés dans notre étude sont encore une fois arrimés à ceux obtenus par Mercure et Vultur (2010) dans leur enquête. Toutefois, le degré de correspondance est cette fois-ci moindre que ce qui a été observé pour les autres dimensions de l'ethos du travail. Ainsi, à l'énoncé « J'accepterais volontiers de travailler en dehors de mes heures normales de travail sans rémunération supplémentaire si cela était nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise pour laquelle je travaille » (disponibilité) (Mercure et Vultur, p. 75), 45,8 % des répondantes et répondants ont indiqué qu'ils étaient plutôt ou tout à fait d'accord. Ce résultat apparaît beaucoup moins élevé que ce qui a été observé dans notre étude. Par ailleurs, les résultats de Mercure et Vultur (2020) par catégorie socio-professionnelle révèlent que l'adhésion à cette norme de disponibilité est plus prononcée chez les cadres de leur échantillon (score moyen autour de 5, indiquant un score à mi-chemin du continuum). Ainsi, les cadres de l'étude de Mercure et Vultur (2010) sont davantage favorables à l'idée de travailler en dehors des heures habituelles de travail sans rémunération que le sont les travailleuses et travailleurs des autres catégories



professionnelles. Toutefois, l'adhésion semble significativement moins marquée que celle observée chez les cadres de notre étude où la presque totalité semble appuyer, en partie du moins, l'idée de travailler sans rémunération en dehors des heures habituelles. Soit, leur disposition s'accompagne de certaines limites, variables d'une ou d'un cadre à l'autre, mais le principe de disponibilité accrue est généralement bien ancré chez les cadres de notre échantillon, comme allant de soi.

Une autre variation intéressante observée concernant l'appui à cette norme, autant dans les résultats de Mercure et Vultur (2010) que dans les nôtres, a trait à la situation familiale de la ou du cadre. Ainsi, celles et ceux qui doivent concilier responsabilités professionnelles et familiales, et les femmes, semblent être moins enclines et enclins à appuyer fortement la norme relative à la disponibilité. Elles et ils sont également plus sujets à exprimer des réserves à propos de cette norme. Enfin, Mercure (2013) propose que la quête d'équilibre entre les sphères de vie, tendance centrale de notre époque, et le problème du manque de temps expliquent la tiède adhésion à cette norme, même chez les cadres. Nous aurons l'occasion d'élaborer plus longuement sur cette question dans le chapitre dédié à l'analyse transversale.

#### 4.3.3 Déclinaisons sociétales des normes managériales : adhésion, intégration et distance

De manière générale, on peut dire que les cadres de notre échantillon jugent positivement et adhèrent à la majorité des principales normes managériales. Cette observation est en lien avec ce que Mercure et Vultur (2011) avaient relevé à cet égard : « les attitudes et les valeurs des travailleurs semblent de plus en plus en adéquation avec les attentes des entreprises et les normes managériales propres aux nouveau modèle productif » (p. 4). Ils ajoutent par ailleurs que cette « nouvelle

idéologie managériale qui pénètre de plus en plus profondément les consciences [...] trouve un écho plus fort chez les catégories de travailleurs privilégiés du point de vue de la nature des emplois occupés » (p. 4). Et les cadres forment sans doute une catégorie de travailleuses et travailleurs privilégiés compte tenu de leur statut social et de leur rémunération généralement enviable.

De manière générale, on constate qu'au-delà d'une simple adhésion aux normes managériales, celles-ci ont été largement intégrées et sont aujourd'hui intériorisées par les cadres. Dans un certains sens, on peut dire que les cadres se sont adaptées et adaptés et qu'elles et ils sont maintenant « programmées » et « programmés » pour répondre aux besoins de l'organisation.

Lorsqu'un individu collabore à une organisation en participant à une activité demandée dans les conditions requises, sous l'impulsion des motivations courantes telles que la recherche du bien-être qu'offre l'institution, l'énergie que procurent stimulants et valeurs associées et la crainte de sanctions prévues, il se transforme en « collaborateur » et il devient un membre « normal », « programmé » ou incorporé. Il donne et reçoit, avec l'état d'esprit requis, ce qui a été systématiquement décidé, qu'il lui en coûte personnellement peu ou beaucoup. [...] Nous dirons dans ce cas qu'il y aura de la part de l'individu « adaptation primaire » (*primary adjustment*) à l'organisation. (Goffman, 1968, p. 245)

Par ailleurs, alors que la plupart des cadres de notre échantillon adhèrent fortement et aux normes relatives à la valorisation du travail ainsi qu'à l'engagement moral envers l'employeur et envers l'atteinte des objectifs organisationnels, l'adhésion aux normes concernant l'investissement de ressources personnelles pour le travail est moindre. Néanmoins, bien que l'adhésion à cette norme soit moins prononcée que l'adhésion aux autres normes managériales, les cadres considèrent normal de travailler plus d'heures que ce qui est convenu et aussi de travailler les soirs et les fins de semaine à l'occasion. Au-delà des réserves exprimées, cela signifie tout de même une intériorisation manifeste de la norme managériale concernant l'investissement de

ressources personnelles pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'employeur. Il nous semble que cela témoigne également d'une banalisation de l'empiètement du temps de travail sur le temps personnel ou à tout le moins d'une porosité importante des temps sociaux.

En bref, les cadres ont des exigences élevées envers elles-mêmes et eux-mêmes. Elles et ils sont prêts à beaucoup pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés, qu'ils se sont fixés eux-mêmes ou encore qu'ils ont intériorisés et qui sont subrepticement devenus les leurs. Cette situation n'est pas surprenante en ce sens que Mercure (2013) précise justement que la dimension nodale du nouveau modèle productif se situe au niveau des politiques de mobilisation et de contrôle fondées sur l'engagement subjectif dans le travail et l'autonomie responsable. Ainsi, nous ne pouvons qu'être en accord avec les propos de Kirouac (2015) à l'effet que la logique managériale au cœur du nouveau modèle productif implique une mise à la disposition des capacités personnelles et subjectives des travailleuses et travailleurs aux objectifs de l'entreprise. Il semble en effet que la phase de modernisation managériale à laquelle nous assistons serait, comme l'écrivent Bourdages-Sylvain et Côté (2020 « caractérisée par des demandes inédites de mise au travail de la subjectivité dans le procès de production » (p. 157). C'est ce que tend à démontrer les propos des cadres de notre échantillon.

#### 4.4 Les cadres : incarnation idéal-typique de l'ethos du travail contemporain

Nous avons interrogé les cadres sur les trois dimensions principales de l'ethos du travail : centralité du travail, finalités du travail et adhésion aux normes managériales.

En guise de conclusion à ce premier chapitre descriptif, voici les grandes lignes du portrait de l'ethos du travail chez les cadres de notre échantillon.

Le travail occupe une place centrale dans leur vie, autant pour ce qui est de l'importance accordée, du temps consacré qu'en matière d'implication personnelle. Le travail fait partie des valeurs les plus importantes pour elles et eux. Il est l'élément structurant principal de leur vie, c'est-à-dire que c'est essentiellement autour de lui que s'organise les autres sphères de leur vie. Sur le plan de la signification du travail, les cadres cherchent à combler à la fois des finalités utilitaires et expérientielles. Les cadres déclarent travailler pour gagner leur vie, mais également en vue de concrétiser des réalisations professionnelles, de se sentir utile, d'interagir positivement avec d'autres personnes ou d'obtenir de la reconnaissance. Lorsqu'une base économique est assurée, ces sous-types de finalités expérientielles peuvent même s'avérer des critères plus importants ou plus recherchés que l'argent. Les cadres sont pleinement en accord avec les normes managériales promulguées par le modèle productif dominant. Elles et ils valorisent le travail, sont foncièrement engagés envers leur l'employeur et envers l'atteinte des objectifs organisationnels. Pour y parvenir, elles et ils sont prêts à investir du temps en dehors des heures habituelles de travail sans être rémunérés pour le faire. C'est normal pour elles et eux et ça fait pleinement partie de leurs responsabilités. Ce type de comportement n'est aucunement remis en question. Bien qu'un nombre significatif de cadres souhaiteraient limiter l'envahissement du temps de travail sur leur temps personnel, rarissimes sont celles et ceux qui considèrent le modèle de disponibilité élargie comme n'étant pas légitime.

Ce portrait général de l'ethos du travail des cadres de notre échantillon nous amène à conclure que les cadres sont pleinement emblématiques des caractéristiques du modèle productif dominant. On voit ainsi que ce que nous avons observé dans nos entretiens est en parfaite correspondance avec l'idéal-type décrit par Mercure (2013). Dans un même ordre d'idées, dans leur enquête, Mercure et Vultur (2010) avaient

mentionné que l'éthos de la professionnalité et celui de l'égotéliste étaient les plus alignés avec l'idéologie et les pratiques managériales contemporaines. À la lumière de propos tenus par les cadres de notre étude, on peut aisément assumer qu'une majorité de celles-ci et de ceux-ci seraient affiliés à un de ces deux types d'éthos. Mercure et Vultur résumant que les travailleuses et travailleurs porteurs du nouvel esprit du capitalisme se caractérisent par

leur conception expérientielle du travail, leur adhésion aux diverses attentes de flexibilité, leur grande implication au travail, de même leurs réponses favorables aux demande de mobilisation de subjectivités individuelles dans le procès de production, en vue soit de développer leur professionnalité, soit d'affirmer leur individualité. (Mercure et Vulture, 2010, p. 6)

Cette description sied bien aux cadres qui ont participé à notre étude. Dans un même ordre d'idées, Bourdages-Sylvain et Côté (2020) ont fait référence à un « éthos gestionnaire » repéré à travers l'analyse de la littérature pédagogique managériale. Cet éthos gestionnaire se caractérise par « une centralité forte de l'activité professionnelle, une finalité expérientielle et un lien d'emploi fondé sur une transaction subjective entre les parties, en symbiose avec les prescriptions managériales contemporaines » (Bourdages-Sylvain et Côté, 2020, p. 166).

Enfin, avant de clore ce chapitre, il nous semble intéressant de relever que nous avons observé de nombreuses références aux différences intergénérationnelles dans les propos des cadres. Souvent, celles-ci et ceux-ci se définissent ou expliquent leur attitude par rapport aux autres générations. D'une part, certaines et certains cadres, généralement les plus jeunes, mais pas exclusivement, se définissent en opposition aux générations précédentes. Aussi, les modèles parentaux (parents qui détestent leur travail, travaillent trop d'heures ou ont de la difficulté à concilier famille et travail) semblent avoir influencé les représentantes et représentants des plus jeunes générations dans leur rapport au travail, ce qu'ils recherchent et les choix qu'ils font

(équilibre, importance d'aimer son travail, avoir moins d'enfants ou ne pas en avoir, etc.).

J'me suis toujours dit, **depuis que j'suis jeune**, j'savais pas trop quoi faire dans la vie, **va falloir que j'aime ce que je fais. J'en ai trop vu que c'était une corvée d'aller travailler pis de revenir.** (P9-F)

**Mon père quand il a pris sa retraite, il a fait une dépression.** Parce qu'il n'était pas prêt à la prendre. *C'tun* homme fort. **Je me suis dit jamais ça va m'arriver.** Donc, pour moi, le travail, je ne m'identifie pas au travail [...] Je m'étais toujours dit, j'vais me protéger de ça. (P10-F)

**Je ne voulais pas m'identifier à mon travail. Comme mon père lui s'identifiait à son travail.** Lui c'était « prénom, nom, fonction », ça venait avec. (P10-F)

Peut-être que c'est un *clash* générationnel, mais tsé surtout, **le père de mon chum, y a haï sa job toute sa vie** pis ça paraît tellement, y était pas de bonne humeur pis mon chum disait qu'y arrivait le samedi pis y avait déjà pas hâte au dimanche soir. [...] **Mon père a pas été beaucoup là non plus, y travaillait beaucoup beaucoup. Tsé le lien que nos parents avaient à l'emploi était complètement différent. Pis y se définissaient aussi beaucoup par leur statut. Même dans mes collègues d'une autre génération, j'en ai vu être vraiment pas heureux dans ce qu'y faisaient**, mais accepter des promotions parce qu'y se définissaient par ça. [Pour eux] dire je suis chef de section ou chef de division, c'tait une partie de leur identité, c'tait important pour eux, pour leur valeur aux yeux des autres, pour leur estime personnel, pis **je ne veux pas transmettre ça à mes enfants.** Je veux qu'ils aiment ce qu'ils font. Je veux tellement leur montrer que c't'important d'aimer ce que tu fais que je veux aimer ce que je fais. [...] Si j'aime pas ce que je fais, je vais revenir à la maison le soir pis je vais avoir besoin de ventiler, *faque* je vais chialer, je vais en parler à mon chum, les enfants vont l'entendre. Je vais être de moyenne humeur. Je vais me lever le matin de moyenne humeur parce que je m'en vais faire quelque qui me plaît pas. Mon père travaillait beaucoup. Mais ça c'est un choix là. Mes parents ont fait le choix que mon père travaille plus pour que ma mère puisse rester à la maison avec moi. *C'tun* choix familial, que je trouve dommage parce que oui, j'ai passé beaucoup de temps avec ma mère à la maison pis tout ça, mais j'ai pas vu mon père. **Y avait un coût. Faque j'aurais aimé passer plus de temps avec mon père, parce que, parce que...** (P14-F)

D'autre part, les cadres plus âgées ou âgés évoquent également des différences générationnelles, soit en précisant comment elles et ils perçoivent la nouvelle génération ou encore, en mentionnant comment elles et ils se sentent perçus par celle-ci.

**Mes filles considèrent que je ne vis pas ma vie, que je suis dans un moule.** (P1-H)

Ça été central [le travail]. **Je viens d'une génération où c'est central.** (P5-H)

[Les plus vieux], c'est pas dans leur réflexe de dire non. (P5-H)

Y a deux types de marché [d'employés] : traditionnel, qui se dévouent, qui sont prêts à mettre autre chose, une certaine part de leur vie personnelle en péril, pis ça ne marche plus comme ça. Je pense qu'il y a des ajustements à faire. **J'ai mon garçon plus vieux, et c'est pas le travail pour eux le centre de leur vie.** C'est le social. C'est la génération *Facebook*. **Une génération très centrée sur le social au sens large, pis la famille.** Je vois **des jeunes pères qui prennent des congés parentaux, ce que tu ne voyais pas avant.** Moi, je n'ai jamais pris un congé parental. Aujourd'hui, on voit ça de plus en plus, c'est en train de virer. **Des papas qui s'impliquent et qui refusent des carrières ou des promotions parce qu'il y a des limites qu'ils ne veulent plus atteindre.** Faque c'est ça l'enjeu, c'est correct. Cette génération là pousse les entreprises rétrogrades à se mettre au diapason. **Nous on était en déséquilibre dans un sens.** L'humain a besoin d'équilibre. Il a besoin de son social et besoin de stimulation dans son travail. (P5-H)

On voit une différence générationnelle. [...] **[Pour eux] c'est plus moi en tant qu'humain, qu'est-ce que JE vais apporter au travail.** Ça reste une génération où on a beaucoup misé sur leurs compétences, je n'aime pas l'expression enfant roi, mais *c'tun* peu ça, tout tournait autour d'eux, donc ils arrivent dans le milieu du travail, pis y se disent tout va tourner autour d'eux. Pis j'ai l'impression qu'ils se définissent comme ça. Ils arrivent avec l'impression qu'ils ont un bagage suffisant. (P9-F)

**Les jeunes, c'est plus important l'équilibre travail-famille.** (P10-F)

Heureusement, **les générations qui ont suivi la mienne remettent de plus en plus en question les organisations,** même si on ne leur demande pas de se positionner là-dessus. Plus exigeants. **Moi, je viens d'une génération**

**d'insécurés** parce que quand on est sorti de l'école, on en n'avait pas de travail. On acceptait à peu près tout pis n'importe quoi parce que l'important, c'tait d'avoir un travail, pis si on travaillait pas dans notre domaine d'étude, c'tait tant pis. Alors qu'**aujourd'hui, les jeunes, les générations qui ont suivi ont eu plus de latitude**, on est à une pénurie de main d'œuvre dans beaucoup de domaines d'expertise, donc **les employés ont le choix**. (P12-F)

Si je me fie à ce que je vois chez mon employeur, **les jeunes sont pas si exigeants que ça**. Ils font partie de la masse pis y prennent ce qui est offert, mais c'est peut-être un profil d'individus qui se retrouvent dans la fonction publique finalement. (P12-F)

Je dirais plus **la jeune génération**. Qu'est-ce qu'un employeur peut faire pour te garder. *Faque y a plus autant de loyauté auprès des employeurs*. (P17-F)

Nous percevons parfois un certain jugement concernant les autres générations et leurs valeurs ; que ce soit les cadres plus âgées ou âgés envers les plus jeunes ou l'inverse. Nous pouvons penser que les différences générationnelles s'expliquent en partie par le contexte spécifique de chaque époque. Pour les personnes plus âgées, le contexte de leur époque était teinté par l'insécurité et une responsabilité accrue sur le pourvoyeur de la famille, souvent unique. Chez les plus jeunes, le contexte en est un de rareté de main d'œuvre. Ainsi, celles-ci et ceux-ci se retrouvent dans un contexte où ils ont plus de choix, donc plus de marge de manœuvre face aux employeurs. Elles et ils peuvent ainsi davantage se permettre d'avoir des exigences supplémentaires. En plus, nous pouvons également supposer que leurs parents ayant travaillé beaucoup, en partie, pour leur offrir les meilleures conditions (scolarisation, confort matériel), les plus jeunes ont peut-être moins ressenti l'insécurité financière. Elles et ils ont donc pu se permettre d'accéder aux autres étages de la pyramide et privilégier les finalités expérientielles aux utilitaires ; ces dernières étant déjà acquises plus plusieurs.



Maintenant que nous avons procédé à une analyse descriptive assez étoffée de l'ethos du travail des cadres de notre échantillon, nous pouvons nous attarder à l'autre facette de l'expérience du travail qui nous intéresse, celles des expériences subjectives vécues liées au travail.

## CHAPITRE V

### LES EXPÉRIENCES SUBJECTIVES DU TRAVAIL DES CADRES : SATISFACTIONS ET INSATISFACTIONS

Ce deuxième chapitre essentiellement descriptif se concentre sur l'analyse des expériences subjectives satisfaisantes et des expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par les cadres de notre étude. Pour arriver à saisir comment se répercutait l'ethos du travail sur leur santé psychologique, nous avons invité les cadres à nous parler de situations vécues au travail ou en lien avec celui-ci qui leur ont fait vivre des émotions positives ou des émotions négatives. Nous leur avons également demandé de s'exprimer librement sur ce qu'elles et ils tiraient de positif et de négatif de leur travail de manière générale. C'est dans le but de marquer la référence à la composante plus émotionnelle de l'expérience du travail que nous parlons d'expériences *subjectives* vécues par les travailleuses et travailleurs.

Dans les deux premières sections de ce chapitre, nous dresserons successivement le portrait des expériences subjectives satisfaisantes et celui des expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par les cadres. Comme on pouvait s'y attendre, l'expérience subjective du travail comporte à la fois des composantes satisfaisantes et des composantes insatisfaisantes. Nous avons surtout voulu nous attarder à comprendre et à décrire sous quelles formes et de quelle manière les expériences subjectives liées au travail sont vécues et se matérialisent chez les cadres. Une conclusion fera l'objet de la dernière section et viendra clore ce chapitre.

## 5.1 Expériences subjectives satisfaisantes du travail des cadres

Mon travail, c't un plaisir ! (P6-F)

De manière générale, la plupart des cadres de notre échantillon disent vivre des expériences subjectives satisfaisantes en lien avec leur travail, et ce de manière nettement significative. En fait, une seule cadre de notre échantillon a dit expérimenter très peu d'expériences subjectives satisfaisantes dans son travail en ce moment. Pour toutes et tous les autres, et bien qu'il s'avère quelque peu ambitieux de qualifier avec précision l'ampleur de ces expériences, nous nous sentons tout de même assez confiante d'avancer que l'importance de celles-ci, c'est-à-dire leur fréquence ou leur intensité, est en général de modérée à forte. La catégorisation que nous avons opérée pour ce thème découle d'une appréciation subjective générale effectuée à partir d'une analyse globale des propos tenus par la ou le cadre tout au long de l'entretien.

Le prochain tableau présente la répartition des cadres selon l'importance des expériences subjectives satisfaisantes vécues liées au travail.

Tableau 5.1 – Importance des expériences subjectives satisfaisantes

Importance (fréquence ou intensité)	Nombre
<b>Faible</b> <i>Peu</i> d'expériences subjectives satisfaisantes vécues ou <i>faible</i> intensité de celles-ci	1
<b>Modérée</b> <i>Quelques</i> expériences subjectives satisfaisantes vécues ou intensité <i>moyenne</i> de celles-ci	8
<b>Forte</b> <i>Beaucoup</i> d'expériences subjectives satisfaisantes vécues ou <i>grande</i> intensité de celles-ci	8

Pour ce qui est des formes sous lesquelles se présentent les expériences subjectives satisfaisantes, il est intéressant de constater que celles-ci se déclinent conformément aux types ou sous-types de finalités du travail discutées dans le chapitre dédié à l'ethos du travail. Plus précisément, nous avons répertorié cinq formes distinctes d'expériences subjectives satisfaisantes liées au travail : les quatre premières étant apparentées à des finalités d'ordre expérientiel et la cinquième découlant directement des finalités utilitaires. Ainsi, voici comment nous avons regroupé et nommé les formes d'expériences subjectives satisfaisantes :

- (1) Réalisations professionnelles – accomplissement personnel.
- (2) Relations interpersonnelles.
- (3) Sentiment d'utilité
- (4) Reconnaissance.
- (5) Utilitaires.

La prochaine section est organisée autour des quatre premières formes d'expériences subjectives satisfaisantes, celles liées à des finalités expérientielles. Elle sera suivie d'une section destinée aux expériences liées à des finalités utilitaires.

### 5.1.1 Expériences subjectives satisfaisantes liées à des finalités expérientielles

La grande majorité des expériences subjectives satisfaisantes en lien avec le travail vécues par les cadres sont arrimées avec un des quatre sous-types de finalités expérientielles. Nous présentons ci-après comment prennent forme ces expériences pour chacun de ces sous-types.

### 5.1.1.1 Réalisations professionnelles – Accomplissement personnel

La résolution de problèmes, la concrétisation de réalisations professionnelles, la production de livrables, comme par exemple la rédaction de rapports de recommandations, et l'atteinte d'objectifs organisationnels représentent différentes formes d'expériences subjectives satisfaisantes liées au travail vécues par les cadres. Ces différentes formes ont été mentionnées par bon nombre de cadres, et souvent spontanément dans les premières réponses présentées, lorsqu'interrogées et interrogés sur ce qui était source d'expériences satisfaisantes.

**Fierté, sentiment d'accomplissement.** (P1-H)

Dans le rôle de gestionnaire, ce qui est l'un, c'est de voir évoluer les gens. Ce que j'aime le plus, c'est de recruter, former, pis **voir évoluer les personnes**. C'est ma grande satisfaction. (P3-H)

Les **livrables**, moi **j'trippe**. L'accomplissement de **nos projets**, ça **me drive**. (P8-F)

Ma plus grande réussite, c'est au niveau humain. À travers toutes les expériences que j'ai vécues, **ça m'a rendue plus humaine**. (P10-F)

J'aime bien **régler des problèmes**. [...] J'aime ça analyser un problème pis **proposer des solutions** concrètes. J'arrive avec quelque chose qui je pense est solide. Le processus pour était agréable parce que j'aime analyser, j'aime rencontrer des gens, après ça le côté analyse de tout ça, pis après, on joue au casse-tête, ces trous là, faut les **régler**, comment on les règle, pis la, le côté créatif embarque, parce que c'est une des affaires que je le sais que j'ai. (P14-F)

Quand **mes dossiers avancent**, quand on réussit quelque chose, simplifier les choses. (P15-H)

D'être fière de faire des choses des fois qui semblent impossibles, de se mettre des *challenges* soi-même pis de **se dépasser**, plus **le remerciement** que je suis fière de moi pis que **je me suis un peu prouvée que j'tais capable**. (P16-F)

Les expériences subjectives satisfaisantes en lien avec les réalisations professionnelles sont source d'émotions positives chez plusieurs, engendrant notamment un sentiment d'accomplissement personnel et de fierté. Notons par ailleurs que les cadres ayant participé à l'étude de Lorient et Leroux (2015) réfèrent aussi significativement à des éléments relatifs aux réalisations personnelles comme étant indispensables pour les motiver. Par exemple, elles et ils mentionnent que les mandats les plus prisés sont ceux qui comportent beaucoup de défis, ou dans lesquels « tout est à faire ».

#### 5.1.1.2 Relations interpersonnelles

Les expériences subjectives satisfaisantes vécues en lien avec des relations interpersonnelles harmonieuses enrichissantes, les contacts avec autrui ou le travail d'équipe sont également des formes fréquemment rapportées par les cadres de notre échantillon.

Une employée en maladie. [...] Elle me dit : ne pense pas que ça a rapport à toi. **Ça devient une relation.** Moi, je suis une personne qui sème pis là c'est comme si je voyais ma fleur apparaître. Je suis nourrie quand je vois l'accomplissement de tous mes petits gestes au quotidien. Mon salaire je m'en fous dans c'temps là. Mon salaire j'en ai assez, j'en veux pas plus. (P8-F)

Une grande partie, c'est le **travail d'équipe.** (P9-F)

Quand t'as une **bonne relation** avec tes collègues, avec ton patron, une **bonne relation de confiance.** (P10-F)

**Travail d'équipe,** c'est important. (P11-F)

Moi, c'te gars là **a fait une différence dans ma vie.** Moi, j'ai appris d'un contremaître, j'ai apprécié ce style de gestion là. Son **humanité,** son **ouverture,** **écoute.** En même temps, il était exigeant. (P11-F)

Être amené à **côtoyer des gens**, plusieurs origines, qui ont des expériences différentes, c'est **enrichissant** à ce niveau là. (P12-F)

Les **liens** au travail. **Si j'avais pas de liens au travail**, pis aucune affinité avec les gens, **j'serais pas heureuse, ça me prend ça.** (P13-F)

Relevons que lors de nos entretiens, seules des femmes ont rapporté des expériences subjectives satisfaisantes en lien avec l'aspect interpersonnel. Ce résultat est cohérent avec ce qui a été observé lors de notre analyse descriptive des composantes de l'ethos du travail. Là aussi, la recherche de finalités expérientielles liées aux relations interpersonnelles a été mentionnée par des femmes seulement.

#### 5.1.1.3 Sentiment d'utilité

Avoir le sentiment que ce que l'on fait sert à quelque chose, de contribuer à quelque chose d'utile est également, même si dans une moindre mesure que les autres formes relevées, source d'expériences subjectives satisfaisantes pour des cadres.

**Rendre les gens** autour de toi **heureux.** (P3-H)

Le plus grand plaisir que j'ai actuellement c'est de voir performer mon équipe, de voir réaliser des choses et être capable de **laisser un legs.** (P5-H)

J'ai eu l'impression que **ce que j'ai fait, ça a servi à quelque chose.** (P14-F)

Par ailleurs, il nous apparaît pertinent de mentionner que quelques cadres nous ont répondu que la raison principale pour laquelle elles ou ils acceptaient de participer à notre recherche était de donner une portée utile à leur longue expérience de travail. Elles et ils souhaitent en faire profiter les autres. En fait, les quatre hommes de notre échantillon qui se retrouvaient au crépuscule de leur carrière avaient l'impression que, forts de leur vaste expérience, ils avaient quelque chose d'utile à apporter, une

sorte de legs pour la prochaine génération. Ainsi, nous les sentions hautement enclins à nous partager leur vision des choses, les importantes réalisations professionnelles qu'ils avaient accomplies, leurs réflexions générales sur le travail et celles plus particulières sur la Ville.

#### 5.1.1.4 Reconnaissance

Les marques de reconnaissance, ou tout ce qui touche la valorisation d'une manière ou d'une autre, se révèlent les formes d'expériences subjectives satisfaisantes les plus fréquemment mentionnées par les cadres de notre échantillon.

Le travail me donne beaucoup de **valorisation**. (P1-H)

J'ai été une personne qui voulait **être reconnue** pour sa tête et rien d'autre. Pis le travail m'apporte ça veut veut pas. (P8-F)

Ça fait du bien [les **marques de reconnaissance**] [...] Moi, elle me fait du bien la **tape dans le dos**, pis je vais tout faire pour l'avoir, mais pas au détriment de mes confrères, pas pour dénigrer mon confrère, vraiment juste pour moi, parce que **j'en ai besoin**. (P8-F)

Quand on planifie les événements spéciaux, pis que **tout le monde coche parfait parfait**. J'en ai des frissons, c'est hyper **gratifiant**. (P11-F)

Quand certaines personnes me disent à moi, j'aime ça travailler avec toi, j'trouve ça cool. C'est une forme de **reconnaissance**. (P11-F)

**Reconnaissance**, qui n'est pas toujours là dans le milieu, mais quand il y en a, c'est toujours positif. (P12-F)

On a eu un **feed-back positif** de tous les participants par rapport à ça. Je me suis sentie bien là-dedans, de un à cause du feed-back positif, de deux à cause du processus de l'inventer [...] Sentiment final, c'tait d'la **fierté**. (P14-F)



Certaines expériences subjectives satisfaisantes évoquées par les cadres découlent directement du statut social de leur fonction. Plus concrètement, le prestige qui y est associé participe à un sentiment de fierté ou de valorisation ressenti par la personne qui occupe ladite fonction.

Je suis **fier d'être cadre**. Si quelqu'un me le demande, je le dis, je suis **emballé**. Je le vois dans les yeux des gens. Ça crée une forme de respect. [...] Quand je dis que je travaille à la Ville. On me dit ah t'es col bleu ? Je réponds non, je suis cadre. Quand t'es cadre, **t'es dans une autre catégorie**. Tu fais fonctionner les choses, tu encadres les choses, tu gères les choses. C'est pas comme faire partie des choses. [...] Ma femme vient d'un autre pays, le Pérou. **Elle est fière que je sois cadre** à la Ville. (P1-H)

Aussi, les cadres apprécient leur position, leur proximité avec le comité de gestion et le pouvoir qui vient avec la fonction. En effet, avec un lien plus direct avec la hiérarchie, les cadres ont généralement davantage accès à de l'information privilégiée et à plus d'opportunités pour faire passer leurs idées ; ce qui leur permet d'exercer leur influence auprès de celles et ceux qui ont un véritable pouvoir décisionnel.

Souvent, y a là des décisions pis je suis cadre nommée, pis j'ai une certaine **influence**, y a des choses que je dis, pis je l'apprécie quand ça arrive. Je suis contente d'**avoir de l'écoute** aussi, ça c'est **valorisant**. (P13-F)

La **fierté** que je ressens quand je propose des idées qui sont acceptées ou quand y a du changement. C'est pas le même impact qu'à la maison. (P14-F)

Là, j'aime ça **être dans la décision** [...] de pouvoir participer un peu plus au **pouvoir**, à la décision (P15-H)

Par ailleurs, les cadres qui assurent une fonction de gestion ont également un pouvoir sur les activités opérationnelles de leur équipe. Elles et ils sont en mesure de prendre certaines décisions, à leur niveau, et d'avoir un impact sur le déroulement des opérations de leur unité. À cet égard, des analogies avec le chef d'orchestre ou le capitaine de bateau ont été utilisées par certains cadres afin d'illustrer comment ils se

représentaient le rôle particulier du gestionnaire : être à la tête d'un groupe, tenir les rênes, décider et contrôler.

Comme un **capitaine de navire**. Je vois à ce que tout fonctionne bien. Ça me rend **fier**. C'est un peu **grâce à moi**. J'ai redressé certaines situations. Je me sens comme un **capitaine de bateau sur la proue**. (P1-H)

Être gestionnaire, c'est être le **chef d'orchestre**. (P6-H)

Nous jugeons utile de relever que le prestige et le pouvoir inhérents à la fonction de cadre sont des attributs caractéristiques d'un nombre restreint d'emplois. Ces attributs peuvent aussi contribuer à rendre plus attrayante la fonction de cadre pour certaines et certains, notamment pour celles et ceux qui montrent une plus grande sensibilité aux bénéfices associés au statut social, au prestige ou à l'exercice du pouvoir.

### 5.1.2 Expériences subjectives satisfaisantes liées à des finalités utilitaires

Bien que la plupart des cadres de notre échantillon aient surtout mentionné des expériences subjectives satisfaisantes vécues en lien avec des finalités expérientielles, des apports positifs découlant de finalités utilitaires ont également été évoqués par quelques cadres. Plus précisément, des éléments liés aux conditions de travail, notamment la rémunération, les avantages sociaux et le fond de pension, sont ressortis comme étant sources d'expériences subjectives satisfaisantes.

**Sécurité, pension, belle fin de vie**. M'a permis [d'offrir] une **belle éducation à mes deux garçons**. (P5-H)

Ça m'a vraiment donné [...] une certaine **aisance de vie** que j'étais pas habitué. J'ai toujours **bien gagné ma vie** ce qui faisait en sorte que j'avais quelque chose que je n'avais jamais eu. J'ai été élevé dans des 3<sup>e</sup> étage de quartiers populaires. Ça m'a donné tout ça le travail. C'était le **palace**. (P5-H)

Bien **payé**, bien **rémunéré**. (P6-F)

Jusqu'à maintenant, j'ai cherché beaucoup la **sécurité financière**, la **sécurité d'emploi**, la **sécurité au niveau des avantages** aussi, ce qui **m'a apporté vraiment beaucoup** aussi. (P12-F)

La Ville c'est la place où j'ai eu les **meilleures conditions**, même si elles se détériorent actuellement, mais quand même. (P17-F)

Soulignons que cette forme d'expériences subjectives satisfaisantes a surtout, mais pas exclusivement, été relevée par des cadres cumulant de nombreuses années d'ancienneté à la Ville ou par celles et ceux étant sur le point de profiter d'un régime de retraite avantageux et pour qui ce bénéfice matériel se révélait très concret dans une perspective à court terme. Rappelons par ailleurs que de manière générale, les conditions de travail matérielles des cadres de la Ville de Montréal sont jugées très avantageuses. Par conséquent, comme mentionné précédemment, il est possible que des éléments liés aux conditions de travail n'aient pas été mentionnés explicitement étant donné que ceux-ci sont presque considérés comme des acquis pour plusieurs. Peut-être également que la notion « d'expérience », sous-jacente dans les questions posées, invitait moins à des références de type utilitaire pour les participantes et participants.

### 5.1.3 Le travail : source significative d'expériences subjectives satisfaisantes chez les cadres

La grande majorité des cadres de notre échantillon vivent des expériences subjectives satisfaisantes liées au travail. Que celles-ci tirent leur source dans les réalisations professionnelles, l'atteinte d'objectifs organisationnels, le sentiment d'utilité, les marques de reconnaissance, le prestige ou le pouvoir de la fonction, nous constatons

que la trame de fond sous-jacente à ces formes d'expériences subjectives satisfaisantes est de nature profondément expressive et identitaire.

Ces résultats sont cohérents avec ce que présente Bensoussan (2015) à propos du rapport subjectif des cadres avec leur travail. Selon son analyse de la littérature à ce sujet, l'expérience subjective du travail des cadres est d'autant plus positive pour elles et eux lorsque leur travail revêt un sens et est enrichissant sur le plan intellectuel, lorsqu'elles et ils jouissent d'une autonomie et d'une liberté dans la réalisation de leur travail, d'un pouvoir décisionnel ainsi que lorsqu'elles et ils reçoivent de la reconnaissance de la part de leur employeur relativement à leur implication et à leurs compétences. Ce qui procure des émotions positives, essentiellement l'estime de soi et la fierté, est tout ce qui a le potentiel de valoriser la ou le cadre, de lui conférer une valeur sur la scène professionnelle et sociétale et de contribuer à la construction ou au maintien d'une identité positive, souvent par le regard qu'elle et il porte sur elle-même ou lui-même, mais surtout par le regard que les autres portent sur elle ou lui. Cette analyse est cohérente avec ce que rapportent Bourdages-Sylvain et Côté (2020) à l'effet que l'ethos gestionnaire serait « fondé sur une expérientialité du travail, qu'elle soit structurante (le milieu de travail étant le principal lieu de construction identitaire) ou revendiquée, où l'activité professionnelle est perçue comme l'un des principaux lieux d'expression de l'identité » (p. 166).

Enfin, ce qui ressort clairement des entretiens est qu'il y a un fort lien entre les expériences subjectives satisfaisantes vécues par les cadres et les finalités du travail recherchées par elles et eux. Lorsque nous avons invité les cadres à s'exprimer sur les apports positifs de leur travail, une curieuse impression de redondance se faisait sentir : les cadres répétaient ce qu'elles et ils avaient mentionné rechercher dans leur emploi lorsque nous avons abordé ce thème. Deux hypothèses s'offrent à nous pour expliquer cette concordance. On peut déduire que lorsque les cadres rencontrent les finalités recherchées dans leur travail, cela leur procure des expériences subjectives

satisfaisantes. Ou encore qu'elles et ils recherchent ces types de finalités parce que c'est ce qui leur fait vivre des expériences subjectives satisfaisantes. La poule ou l'œuf ? L'œuf ou la poule ? Cet alignement des astres s'observe même dans les différentes déclinaisons des formes d'expériences subjectives satisfaisantes et celles des finalités du travail. Qui plus est, les diverses manifestations d'expériences subjectives satisfaisantes évoquées sont directement alignées avec les différents types et sous-types de finalités recherchées.

Allons maintenant voir ce qui se passe de l'autre côté de la médaille.

## 5.2 Expériences subjectives insatisfaisantes du travail des cadres

Stress, anxiété, dépression, oui, peut-être...  
Oui, je me suis retrouvée à l'urgence, c'était la première fois de ma vie que j'avais des idées suicidaires. J'ai jamais eu, jamais de ma vie, des pensées aussi noires, aussi noires. Tsé penser mourir, vouloir mourir en fait. (P17-F)

Comme ce fut le cas pour les expériences subjectives satisfaisantes, la plupart des cadres de notre échantillon mentionnent vivre également des expériences subjectives insatisfaisantes significatives en lien avec le travail. Ici encore, notre exercice de catégorisation a été effectuée à partir d'une appréciation subjective générale découlant d'une analyse globale des propos tenus par la ou le cadre tout au long de l'entretien. Pour tenter d'appréhender l'importance de ces expériences, nous nous sommes concentrée sur leur fréquence et leur intensité.

Le prochain tableau présente comment se répartissent les cadres de notre échantillon par rapport à ce thème.

Tableau 5.2 – Importance des expériences subjectives insatisfaisantes

Importance (fréquence ou intensité)	Nombre
<b>Faible</b> <i>Peu</i> d'expériences subjectives insatisfaisantes vécues ou <i>faible</i> intensité de celles-ci	3
<b>Modérée</b> <i>Quelques</i> expériences subjectives insatisfaisantes vécues ou intensité <i>moyenne</i> de celles-ci	9
<b>Forte</b> <i>Beaucoup</i> d'expériences subjectives insatisfaisantes vécues ou <i>grande</i> intensité de celles-ci	5

De manière générale, l'importance des expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par les cadres est jugée comme étant de modérée à forte. Par ailleurs, comme ce fut le cas pour les expériences subjectives satisfaisantes, certaines expériences subjectives insatisfaisantes sont elles aussi en lien avec des types de finalités du travail. Néanmoins, d'autres formes d'expériences subjectives insatisfaisantes ont également été rapportées par les cadres. Ces deux grandes catégories d'expériences subjectives insatisfaisantes, soit celles liées et celles non-liées à des finalités du travail, seront abordées dans cet ordre dans les deux prochaines sections. Retenons qu'au final, quatre formes différentes d'expériences subjectives insatisfaisantes ont été repérées dans nos entretiens.

### 5.2.1 Expériences subjectives insatisfaisantes liées à des finalités expérientielles

Les expériences subjectives insatisfaisantes vécues par les cadres en lien avec des finalités du travail se divisent en deux groupes, selon le sous-type de finalités

expérientielles auxquelles elles sont apparentées. Relevons qu'aucune expérience insatisfaisante liée à une finalité utilitaire n'a été relevée. Comme mentionné plus tôt, ce résultat n'est pas vraiment surprenant compte tenu des conditions de travail matérielles plutôt avantageuses des cadres à la Ville de Montréal.

#### 5.2.1.1 Réalisations professionnelles

Bon nombre d'expériences subjectives insatisfaisantes sont reliées d'une manière ou d'une autre à tout ce qui concerne les réalisations professionnelles ou les objectifs organisationnels. Plus concrètement, la pression ressentie concernant les mandats à réaliser, l'atteinte de résultats élevés ou la présence de conditions perçues comme pouvant entraver l'atteinte d'objectifs (surcharge de travail, collègues incompetentes ou incompetents, manque de ressources disponibles, etc.) sont des éléments qui ont été mentionnés par plusieurs cadres comme étant une source de stress ou d'anxiété. Ne pas atteindre les résultats escomptés ou à la hauteur de ses attentes peut aussi être difficilement vécu et engendrer des sentiments négatifs chez la ou le cadre.

**Si j'atteins pas mes objectifs, je me sens mal. Je ne peux pas vivre bien. Si j'atteins pas mes objectifs, je me sens préoccupé, je me sens un peu incompetent.** (P1-H)

Faut avoir des bons nerfs, quelqu'un qui dit qu'yé pas stressé, c'est pas vrai. [...] T'arrives le soir, t'es **fatigué**. Surtout quand je finis, **les nerfs tombent**. Tu pars à 5-6 heures, tu traverses le pont, pis là ça baisse. (P3-H)

Des fois, **frustré par rapport aux autres** qui ne livrent pas ce qu'ils ont à livrer [...] S'il manque un maillon de la chaîne, **tu ne peux pas livrer, pis ça me frustre**. (P3-H)

C'est sûr qu'il y a un élément de **stress**. Surtout quand il y a des **contraintes**. Quand t'es une personne fiable. [...] S'il y a des **morceaux que je ne contrôle pas**, c'est sûr que ça va augmenter le **stress**. (P3-H)

Avant, j'étais **médicamenté à cause du travail** [anxiété ressentie à cause de la surcharge de travail]. (P4-H)

Il y a eu des situations au travail où le **sentiment de compétence a été altéré**. (P7-F)

[Le négatif,] c'est plus ce qu'il y a autour, la situation dans laquelle on est actuellement, le **manque de ressources**. (P9-F)

Quand j'ai l'impression de **perdre le contrôle**, dans l'ensemble des dossiers, ah là, ça devient le **stress**, pis quand je réussis à reprendre le contrôle de mon agenda, de mon horaire, je le sens littéralement sur mes épaules. Je le vois, je le sens. (P15-H)

Pis j'trouve que ça l'a un **impact sur la santé mentale** aussi. La **surcharge de travail**, je trouve que c'est quelque chose qu'il faut faire attention de ne pas se sentir surchargé tout le temps, faut bien gérer ses priorités, mais tsé c'est facile de dire faut bien gérer ses priorités, mais la **pression** est toute sur les épaules d'une personne, ben tu ne sais jamais comment la personne le prend pis la gère. (P16-F)

Par ailleurs, le manque de défis professionnels ou d'opportunités de carrière est également vécu par certaines et certains cadres comme des formes d'expériences subjectives insatisfaisantes.

Le fait que **je n'aie pas progressé**, ça a un peu **terni**. [...] J'aurais aimé avoir plus de défis professionnels, c'est un peu pour ça que je m'en vais [à la retraite]. (P1-H)

Je ne me complétais plus, **j'avais pu de défis**, on ne m'en donnait pas, **je tournais en rond**. C'était la première fois de ma vie que **j'allais travailler de reculons**. Je ne me définissais pas du tout. J'tais **devant un trou**. Tout était remis en question, mes valeurs. Complètement démotivée, je perdais confiance, je me remettais en question. Ça **m'a affectée beaucoup**. **Triste, fâchée**, j'tais souvent **en colère**. **On m'ignorait**. Voyons, j'suis là ! Je devenais **agressive quasiment**. Faut que je sorte de là. Probablement qu'y avait des **répercussions [dans ma famille]**. J'avais **moins de patience**. J'arrivais à la maison fâchée, je partais le matin, **ça ne me tentait pas**. *Faque* oui, j'étais négative. *C'tun* sentiment que je ne connais pas beaucoup, c'tait pas facile. (P9-F)



Chu pas heureuse dans un contexte où je fais ce que j'ai à faire, **juste parce que**. (P14-F)

Toujours en lien avec les réalisations professionnelles et l'atteinte d'objectifs organisationnels, les propos rapportés par les cadres nous ont par ailleurs conscientisée à la réalité spécifique des personnes qui occupent une fonction de gestion. En effet, la gestion d'une équipe de travail, qui est une des principales responsabilités professionnelles des gestionnaires, se traduit par une pression supplémentaire significative ; des cadres expriment explicitement porter sur leurs épaules le poids de leur équipe. Assumer efficacement son rôle de gestion, être présente ou présent pour soutenir ses employées et employés et mettre en place des conditions pour assurer leur bien-être est une lourde tâche, surtout dans un contexte où les exigences sont de plus en plus élevées et les effectifs réduits. C'est donc une réelle pression supplémentaire qui touche les gestionnaires et qui peut se révéler source d'émotions négatives pour certaines et certains.

Moi, je veux être **accessible pour mon équipe**. (P2-H)

C'est moi versus mes employés. Je vois que mes employés attendent trois jours après moi. Oui, j'me donne des **objectifs pour que mes employés se sentent bien**. Nécessairement, ça ne se fait pas en 37 heures et demie. (P8-F)

Ce que tu me demandes, j'trouve **ça important**. Oui, **pour moi, t'es important**. J'le fais, **j'me sens impliquée**. J'pas blasée encore. Moi, **mon équipe est importante**, j'trouve ça **important**. (P11-F)

Certaines cadres ont même eu recours à l'analogie avec la famille pour illustrer comment elles percevaient leur rôle et leurs responsabilités envers les membres de leur équipe.

Le travail, c'est un peu comme **ma deuxième famille**, *c'important* d'avoir un bon climat. Le rapport avec les gens. On évite les conflits, pis quand y en a, faut les affronter, les mettre au clair. (P7-F)

J'adore la gestion, moi, **c'est ma famille.** (P8-F)

Là, j'ai des gens à ma charge. C'est **comme si j'avais une deuxième famille** parce qu'y a des gens qui dépendent de moi. C'est pas la même *game* du tout. La dépression chez un employé, ça peut être 80 % maison, 20 % la *job*. La *job*, chu là, j'ai une responsabilité pour cet employé là. (P8-F)

**Comme une famille, une deuxième famille.** En tout cas, moi je le vois comme ça. Moi, **j'me sens impliquée** comme ça. (P11-F)

Donc, des sentiments négatifs sont engendrés par diverses situations en lien avec les réalisations professionnelles ou l'atteinte d'objectifs organisationnels. Les émotions et sentiments négatifs découlant de ces expériences prennent des formes diverses : sentiment d'incompétence, frustration, anxiété, stress, irritabilité, démotivation ou tristesse. Mais peu importe la forme, le résultat est à tout le moins une certaine altération du bien-être psychologique.

#### 5.2.1.2 Relations interpersonnelles

Des cadres ont rapporté des expériences subjectives insatisfaisantes en lien avec des situations concernant des relations interpersonnelles non harmonieuses, un climat de travail négatif ou un lien de confiance faible ou altéré avec leurs collègues ou leur hiérarchie.

On a eu une **gestionnaire très difficile à vivre.** Ça été vraiment vraiment vraiment difficile [...] On n'avait pas les mêmes valeurs. C'tait **pas une ambiance positive.** Pas mal toutes [les émotions négatives]. (P9-F)

Mes **collègues**, y a eu de la **jalousie**, j'ai pas apprécié. (P10-F)

Quand j'ai **pas une relation de confiance** avec mes collègues et mon patron. (P10-F)

**Les chialeux.** [Une employée] elle, des fois, elle n'était **pas très polie**. C'est une **personne négative**, même quand je travaillais avec, je capotais. (P11-F)

C'est sûr, faut que tu te mettes une carapace. Des fois, des gens que tu penses pas, ils peuvent **te péter une coche**, pis bouder. Faut pas que tu sois *friendly*. Je n'aurais jamais pu faire cette *job* là y a 15 ans. Parce que mon environnement de travail, c'était trop important, mes collègues, j'voulais l'acceptation. (P11-F)

Quand je ne peux pas faire **confiance** à mes collègues de travail. [...] **Colère**, vraiment **beaucoup de colère**. **Perte de confiance**. (P12-F)

Des fois, des histoires de **jeux de coulisses** [...] tu te sens vraiment coincée la dedans. À qui tu peux faire confiance ? [Se demander] est-ce que j'aurais dû dire ça ou pas, pis là, je me remets en question. [...] La personne va faire quoi avec ce que j'y ai dit [...] Le **climat** a beaucoup **affecté comment je me suis sentie** au travail. (P13-F)

Notre **patron**, ça allait pas super bien non plus. Des fois, en réunion, y **explosait**, y était pas content, y criait. Ça **affecte ta journée**. (P13-F)

Moi moi j'pense que ce qui m'a **le plus déçue au travail**, c'est **les relations**, carrément, vraiment profondément déçue. Profondément déçue, ça m'a **profondément affectée là, défaite**. (P17-F)

Les situations difficiles sur le plan interpersonnel ont entraîné des émotions négatives comme que des sentiments de dépréciation, de la tristesse, de l'amertume et de la colère.

Liés dans un sens à la composante interpersonnelle au travail, des cadres ont souvent fait référence à une culture fortement individualiste et à un carriérisme à outrance qui se traduisaient par une compétition malsaine opérant en filigrane au sein du groupe des cadres. Comme l'évoque Dujarier (2017), « réussir n'est alors plus tant accomplir quelque chose qu'en faire plus que les autres » (p. 19). Cette culture individualiste et cette compétition malsaine teintent le climat et peuvent contribuer à des expériences subjectives insatisfaisantes.

Je constate un **carriérisme à outrance**. [...] Je le sens beaucoup sur les nouveaux. (P1-H)

Parce que tout le monde est en **compétition de carrière** pour monter. (P2-H)

La gestion, ça passe aussi par le regard des pairs. Ça j'ai de la misère. Il y a une **mauvaise compétition** entre les cadres. On dirait que tout le monde a peur de tout le monde. (P8-F)

Les cahiers de performance ont amené un **vent de j'te check**. (P8-F)

Des fois, les gens ont peur de dire ce qu'ils pensent parce qu'ils ne veulent pas payer pour. Quand t'es pas syndiqué, c'est souvent la différence entre on va donner un poste permanent à telle personne plutôt qu'à telle personne. [...] Les **gestionnaires donnent les postes à qui ils veulent** bien les donner. (P12-F)

Juste avec les grilles [de gestion de la performance] qu'ils montent, ils **placent les employés en compétition**. (P17-F)

Ironiquement, des cadres ont jugé important de préciser qu'elles n'étaient pas opportunistes ou carriéristes. Dans notre échantillon, seules des femmes ont jugé utile de nous faire cette mention.

Je ne suis **pas opportuniste** dans la vie. (P8-F)

Je **n'ai plus cette volonté là de monter à tout prix**. Je n'ai plus besoin de ça. (P8-F)

Je **ne suis pas carriériste**. J'ai pas un objectif de me dire je vais être DA [directrice d'arrondissement] à 50 ans. J'ai **pas cette flamme là d'être carriériste**. (P9-F)

Je ne sais pas pourquoi je suis passée cadre. Je **ne suis pas carriériste**. (P13-F)

Au travers les propos des cadres, nous avons repéré trois facteurs contribuant à ce climat particulier teinté par l'individualisme et la compétition au sein de cette catégorie professionnelle :

- (1) L'absence de sécurité d'emploi.
- (2) Les promotions partiales.
- (3) La rémunération au mérite.

Les deux premiers facteurs sont liés en partie au fait que les conditions de travail et les nominations chez les cadres ne sont pas assujetties à une convention collective. D'abord, contrairement aux autres catégories d'emplois dans la fonction publique montréalaise, les cadres ne bénéficient pas de la sécurité d'emploi et sont donc plus à risque de perdre leur emploi. Elles et ils ont moins de recours en cas de mise à pied ou de congédiement. Par ailleurs, des cadres nous ont partagé avoir vu des gestionnaires se « faire tasser » ou d'autres « se faire remercier » en raison de leur divergence d'opinion avec la direction. Aussi, les cadres perçoivent une part importante de subjectivité, voire de partialité, dans les promotions accordées. Les cadres ont l'impression qu'il est important de bien se faire valoir auprès des gestionnaires afin d'augmenter leurs chances d'être la personne qui répond le mieux aux exigences du poste lorsque l'opportunité se présentera.

Enfin, la rémunération au mérite implique qu'une partie de la rémunération de la ou du cadre est liée à son évaluation annuelle de rendement : celles et ceux obtenant les meilleures évaluations obtiennent les plus fortes augmentations de salaire et les bonus les plus alléchants. Et les gestionnaires qui évaluent les cadres peuvent accorder un nombre limité, voire restreint, de résultats supérieurs. En conséquence, l'ensemble des cadres d'une même équipe courent après la même carotte. C'est comme jouer à la chaise musicale à dix lorsqu'il reste seulement deux chaises. Ainsi, ce que des cadres de notre étude soulèvent est que le système de gestion de la performance et la rémunération au mérite qui en découle, dans leurs modalités actuelles, ne sont pas nécessairement propices aux comportements de collaboration et favorisent même l'individualisme et la mise en scène de sa propre performance. Cela se ferait parfois même au détriment de la performance organisationnelle ou de la qualité de service

offert à la population. Ces réflexions de la part des cadres constituent un reflet empirique de certains écrits théoriques à cet égard. Selon Morin,

Les modes de gestion et d'organisation du travail qui favorisent le « chacun-pour-soi » ont des effets dévastateurs sur le climat de travail et l'engagement des employés. Comme le montrent bien les recherches sur les orientations au travail, les individus recherchent davantage un travail qui leur permette de se sentir utiles, de se réaliser comme personne humaine et de participer à une œuvre commune. Les attitudes cyniques qu'on voit se développer dans les organisations sont peut-être le reflet des attentes déçues des employés. (Morin, 2008, p. 42)

Pour terminer cette section, rappelons les résultats de l'étude de Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013) à l'effet que l'épuisement professionnel était positivement associé à la culture rationnelle. Cette culture organisationnelle met l'accent sur les résultats, valorise la productivité, la performance ainsi que l'atteinte d'objectifs individuels et organisationnels. Cette description correspond plutôt bien à ce qui nous a été rapporté par les cadres ayant participé à notre étude à propos du mode de fonctionnement de leur organisation.

### 5.2.2 Autres expériences subjectives insatisfaisantes : incohérence et cumul des rôles

Alors que toutes les expériences subjectives satisfaisantes qui ont été partagées par les cadres de notre étude étaient liées d'une certaine manière à des finalités du travail, expérientielles surtout, certaines expériences subjectives insatisfaisantes mentionnées n'étaient pas pour leur part liées à une finalité de travail et relevaient d'autres registres. Nous avons en effet observé deux autres regroupements distincts d'expériences subjectives insatisfaisantes : le premier concerne le manque de sens, le

manque de cohérence et le conflit de valeurs et le deuxième touche les difficultés relatives à l'articulation famille/travail.

#### 5.2.2.1 Manque de sens, manque de cohérence et conflit de valeurs

Le premier regroupement d'expériences subjectives insatisfaisantes vécues par les cadres non-liées à des finalités du travail concernent tout ce qui a trait au manque de sens, au manque de cohérence et au conflit de valeurs. Ce regroupement découle du fait que plusieurs cadres ont mentionné ressentir des émotions négatives en raison de situations perçues comme absurdes, incohérentes ou allant à l'encontre de leurs valeurs.

De manière concrète, des cadres ont exprimé ne pas être en accord avec des décisions ou des orientations de la direction et que cette situation engendrait des émotions négatives. Au-delà d'un simple désaccord, plusieurs apparaissent négativement affectés par l'idéologie sous-jacente qu'elles et ils percevaient derrière ces orientations. Par ailleurs, des cadres dénoncent le conformisme valorisé dans leur organisation et le fait qu'elles ou ils se sentent muselés, craignant les représailles si elles ou ils expriment des commentaires pouvant être perçus comme des critiques à l'égard de la haute direction.

Ils nous disaient « Soyez délinquants », mais **aucune marge de manœuvre**. (P1-H)

Actuellement, je suis **détaché de l'organisation**. [...] Je vois des gens qui étaient passionnés, qui sont **éteints** [en référence aux orientations du nouveau directeur général]. (P2-H)

C'est une **farce monumentale** la manière qu'on fait les examens [pour les processus d'embauche et de promotion] à la Ville. [...] Les résultats ne

comptent pas, **ça me déconcerte**. [...] On a un **problème de gouvernance** dans cette ville. [...] Ça n'a **aucun sens** ce qui a été fait. [...] C'est une **injustice**, j'ai de la **misère avec ça**. Mais qu'est-ce que tu veux que je te dise, c'est comme ça dans cette organisation. [...] Je participe [à la recherche] parce que je trouve essentiel qu'on ait une réflexion sur la pratique. [...] Les fameux p'tits cours à l'ÉNAP [programme de développement des compétences de gestion monté par la Ville en collaboration avec l'École nationale d'administration publique], c'est une **foutaise monumentale**. [...] Quand tu parles au supérieur pis qu'y te dit, c'est pas moi qui prend les décisions, ça j'aime ça en *esti*. [...] Cette **technocratie** qui est en train de prendre tout l'espace et ça coûte cher. [...] Cette **incohérence**, on n'a **pas de lieu pour leur dire**. (P2-H)

Là, à la Ville, des fois des **décisions sont illogiques**. [...] Tu démontres des affaires, on va investir 100 000 \$, on va sauver un million, pis on répond non, on ne dépensera pas 100 000 \$. Des **incohérences**, totalement. C'est partout. C'est dû aux **mauvais gestionnaires**. Un travail idéal, y aurait plus de meilleurs gestionnaires [c'est-à-dire] quelqu'un qui est capable de mettre de côté ses besoins personnels, qui prend les besoins de l'équipe pour atteindre les objectifs de l'entreprise. (P4-H)

J'ai déjà quitté un travail parce que j'avais vu mes **valeurs** touchées au niveau RH [ressources humaines]. (P6-F)

Les décisions qui ne se prennent pas. T'attends une réponse pis ça ne vient pas. *C'tun obstacle* pour moi. Des gens qui ne sont pas nécessairement terrain. La **direction n'est pas au courant** de ce qui se fait chez nous. J'ai proposé un nouveau modèle d'affaires. J'ai plus de clients, j'ai plus de demandes de formation. Pis je me fais dire on coupe un [poste] sur deux. J'ai développé un argumentaire, j'ai fait trois présentations, on est toujours au point A. Je vois des gestes posés, des postes coupés, des gens tassés. Tu te demandes c'est quoi son mandat [au directeur général]. C'est **comme improvisé** tout le temps. (P7-F)

Mais pourquoi je suis cotée la dessus ? [absences en maladie des employés de mon équipe]. Ça donne une **pression** aux gestionnaires, qui est pour moi **épouvantable**. [...] La pression qu'y a en haut de nous autres, la haute direction, c'est **pas sain** présentement. Tout est trop axé sur les résultats. La haute direction implante des choses, des **moyens de contrôler** ben plus, ce qui crée un **problème pour les cadres** intermédiaires. (P8-F)

Le **cynisme** est vraiment instauré solide dans l'**ADN des employés de la Ville**. Par le **coté politique de la fonction**. À chaque quatre ans, ça peut changer. Ils disent que le politique ne touche pas l'administratif, c'est pas vrai. Pis à un



moment donné, tout le monde part. Le dernier s'est fait mettre dehors. Y en a un qui s'est fait tassé. Y avait engagé un **dictateur**. (P8-F)

Le fait que la Ville ne bouge pas assez vite, ça fait mal aux employés. Ils sont **désillusionnés**. Ils sont **tannés**. Ils **se brûlent**. Quand j'étais au privé, je ne comprenais pas que des fonctionnaires puissent faire des *burn-out*. Aujourd'hui, je le comprends. (P8-F)

Ils exigent beaucoup de rapports. Que tous les objectifs soient quantifiables. Mais **c'est pas vrai** que tous les objectifs peuvent être quantifiables. Ça, c'est dans tes beaux livres que tout peut être quantifiable ! Dans la vraie vie, c'est pas ça. (P8-F)

T'es pas valorisé par le salaire. Ils carburent à l'appréciation. La machine amène des gens à devenir des superstars. Ah la **saveur du jour**, cette personne là, quand ce n'est plus la saveur du jour, yé complètement démotivé. Toutes les anciennes superstars, y ont toute fait un *burn-out* parce qu'ils se sont fait mettre sur un piédestal. **Gestion non saine**. (P8-F)

**Décision** que je n'ai pas de contrôle dessus pis je **dois l'appliquer**. Pis ça je trouve ça **épouvantable**. (P8-F)

Quand ça vient du DG [directeur général]... C'est l'aspect le plus **difficile** de mon travail. Sérieusement, moi **je suis ben corporate faque ça paraît pas**. (P8-F)

La, j'trouve que c'tune situation particulière. J'pensais que ça allait s'améliorer [avec le changement d'Administration], mais je ne vois pas, pis je ne vois pas, pis je trouve ça **dommage** parce qu'on pourrait faire plein de choses. (P10-F)

Faut être **restrictif**, c'est vraiment plus **contraignant**. On **resserre la vis**. [...] Moi, j'trouve ça plus **problématique** de dire non. (P11-F)

Les nouvelles règles d'assiduité, ça a amené un **tollé épouvantable**. Ça a **nui à la motivation**. J'en ai donné des **avis** comme ça a pas d'allure cette année. Des avis, pis des **suspensions**. (P11-F)

J'ai eu une période où vraiment j'avais une gestionnaire que j'avais l'impression que tout ce qu'elle voulait, c'tait **que je rentre dans son moule** pis que je produise comme elle avait décidé qu'il fallait que ça se fasse. Pis que c'était quelqu'un qui ne prenait pas en considération les forces et les faiblesses de chacun. Ça vraiment là, ça été pas mal **une des pires situations**. Moi, quand

j'ai l'impression qu'y faut que je rentre dans un moule, pis que le moule ne me va pas. C'est comme **essayer de rentrer un rond dans un carré** pis que si ça ne marche pas, on va te dire à toi de t'adapter. Pis ça rentrera jamais. Beaucoup de **frustration**, pis d'**impuissance**. Beaucoup de **remises en question**, pas juste par rapport à moi, mais aussi par rapport aux choix des gestionnaires qui sont faits. [...] Pis l'**incompréhension de l'organisation** qui ne cherche pas nécessairement à mettre les meilleures personnes aux bonnes places, mais d'**obliger les gens à se conformer à une place**, pis s'ils ont décidé que t'allait pas ailleurs même si ça t'allait pas. (P12-F)

Chez mon employeur, ils recherchent du **conformisme**. Il y a une **monovision** de ce qu'est l'efficacité pis y faut **adhérer à ça** pour être considéré efficace. J'ai l'impression que c'est plus dans les grandes boîtes que ça fonctionne comme ça. J pense qu'y a plus de latitude pour laisser les gens participer plus pleinement dans les plus petites entreprises. [Les grandes organisations] doivent être plus structurées, pis qu'y a des chefs dans chacun des services avec une grande hiérarchie qui fait que chacun a des comptes à rendre, *faque* chacun est peut-être moins prêt à donner de la latitude à ces gens là. **Je déteste**. Au début de ma carrière, j'étais très conformiste, donc c'est un cadre qui m'allait très bien. Et pis j'ai évolué avec le temps pis pas nécessairement dans le sens de l'organisation, ce qui fait que **ça m'a dérangée de plus en plus**. (P12-F)

Peut-être aussi, la Ville, on dirait que **je crois plus ou moins vers où la Ville s'en va**, tsé les **coupures** des horaires flexibles, ça nous a pas touché, mais **tout un peu ce que le DG [directeur général] met en place**. On dirait, **j'me vois moins avec ces façons de penser là**, moi j'suis plus tsé j'vas le faire mon travail, mon travail j'vas être super performante. Par contre, d'avoir **toutes ces mesures** là que lui met, oui c'est le citoyen en premier, mais c'est comme dans tout ça, **l'humain est toujours oublié**, la gestion du changement, y en pas, j'trouve qu'y a comme plein de choses, **plein de lacunes** qui font j'me dis, regarde, y a le travail, pis y a la maison. J'aimerais ça dire j'tau travail, chu motivée, chu mobilisée pis ça va tout ensemble, je sais pas, je **cadre moins avec la vision** vers laquelle [on va]. (P-13-F)

Quand je **me fais dire non pour rien**, ça c'est quelque chose qui **me désengage** complètement. Quand j'ai l'impression de **travailler dans le vide**, quand je **déploie des énergies pour rien**, ça c'est quelque chose qui m'apporte des **sentiments négatifs** : de la **déception**, de la **frustration**. (P14-F)

**Un ancien gestionnaire qui a quitté pour ça [le nouveau directeur général], yé redevenu col blanc**. Disons, la relation quand un employé est malade, faut l'appeler, ça, et je sais que je suis pas le seul, c'est **mal reçu**. Parce que

l'employé est malade le matin, faut tu l'appelles. Ça devient **intrusif**, je me suis fait revirer de bord. On n'est **pas à l'aise**. [...] Au départ, la consigne était quelqu'un appelle le matin, chu malade, tu l'appelles chez eux. On a réussi à trouver un équilibre, je sais même pas si on a le droit de faire ça, mais si ça dure plus qu'une journée, t'appelles, comment ça va ? Tu peux pas poser des questions sur les raisons. Penses-tu revenir demain ? Faut pas y demander c'est quoi que t'as, pour des raisons évidentes. (P15-H)

[...] **manque de jugement**. J'étais pas moi-même impliquée. Ça c'est le genre de situation qui est venue me chercher. Y a fallu attendre un an ou deux pour que la Direction se questionne. (P16-F)

Tsé on est dans un monde municipal, quand je vois de l'**argent gaspillé**, ça **vient tellement me chercher**. Quand je vois la personne à coté de moi qui travaille pas, qui est sur Internet, qui magasine, j'ai déjà vu des gens magasiner leur mariage au complet au travail. Ça vient vraiment me chercher en tant que personne quand toi tu le sais que tu arrêtes pas, quand tu prends même pas le temps d'aller aux toilettes. Tu vois **vraiment beaucoup d'argent gaspillé** des fois pis t'aimerais ça pouvoir lever la main pis dire *hey* c'est quoi le problème, parce que moi mes taxes y vont aussi là-dedans. *Faque* quand je vois ces **stupidités**, ça ça **vient me chercher**. Autant des fois en milieu municipal, tu dis ah c'est *l'fun*, tu sers le citoyen, tu fais une contribution envers la société, mais des fois, tu dis **Oh my god, c'est quoi ce gaspillage** là [énumération de plusieurs exemples spécifiques]. (P16-F)

J'pense que ça a moins bien été quand y a eu plus de **décisions de la Direction que j'étais de moins en moins à l'aise et d'accord**. Moi, je rencontre beaucoup de gestionnaires pis **les discussions de tout le monde, c'est le DG** [directeur général]. [...] C'est quoi **ces idées là, c'est absurde**. C'est là qu'on a instauré le 37 heures et demie. Avant l'arrivée du nouveau DG [directeur général], j'avais une clé pour travailler de la maison. Quand y a eu le nouveau DG [directeur général], fallait le cacher. (P16-F)

J'ai l'impression qu'on a **régressé**. Je parle plus de l'Employeur parce que si on parle de société, je vois à l'externe des choses qui ont beaucoup évolué, mais que le milieu municipal a pas adhéré. Même que dans le milieu municipal, je vois que **des choses qu'on a reculé**. Tsé avant, ça s'applique pas aux cadres, mais la banque plus ou moins 14 heures des [cols] blancs qu'on a enlevée, ben **je trouve qu'on a reculé**. On a **reculé** en passant de 32 heures après on est passé à 35 heures, après on est passé à 37 heures et demie, mais en tant que cadre, faut toujours s'attendre à faire plus d'heures souvent *faque* **je trouve**

**qu'on a reculé** sur ces choses là en termes de nombre d'heures, **je trouve qu'on a reculé.** (P16-F)

[J'étais évaluée] **injustement**, pis **sans explication**. On me dit pas les raisons qui font qu'on me donne ça, personne était capable de l'expliquer. [...] On m'a pas indiqué quoi que ce soit. [...] Rien. On fait juste me donner une mauvaise cote. Mais ça là, c'est extrêmement, ça l'a un impact psychologique épouvantable. Épouvantable. Je souhaite pas ça à personne parce que si j'étais une mauvaise employée, quelque part à l'intérieur de moi, je le saurais que je mériterais ça pis je ne me serais pas débattue. C'tait **pas mérité**. Faque je vivais avec un **gros sentiment d'injustice, c'tait épouvantable**. [Je ressentais] **énormément de colère**, beaucoup **beaucoup de peine**, pis ça c'est comme si y m'avaient **découragée**. Y a l'environnement, pis y a moi. Y a fallu que je me positionne par rapport à l'environnement. Dans l'fond, là, c'est comme si, des fois je dis, y **m'ont tuée**. Y m'ont tuée. Mais y m'ont pas tuée, mais y ont **tué ma motivation**. [...] Mais moi, j'me suis dis, pus jamais, y aura quelqu'un qui va avoir un impact comme ça dans ma psyché, dans ma tête, dans mon cœur. (P17-F)

On le constate de manière flagrante, un nombre significatif de cadres doivent composer avec des situations qui manquent de sens, sont incohérentes ou vont à l'encontre de leurs valeurs personnelles. Ces situations sont considérées comme des expériences subjectives insatisfaisantes pour elles et eux et se révèlent sources d'émotions négatives.

Nous avons été surprise par l'ampleur de la prévalence de ces formes d'expériences subjectives insatisfaisantes. Il s'agit en fait, et de loin, du regroupement le plus important. En effet, dans un contexte propice aux échanges, la presque totalité des cadres nous ont confié avoir des préoccupations, des réticences, des réserves, voire des inconforts importants, concernant des orientations de l'employeur. Un nombre significatif de cadres sont en complet désaccord avec des décisions de la haute direction. La plupart nous ont mentionné se sentir franchement mal à l'aise avec des orientations ou décisions qu'elles et ils se voyaient tout de même contraints d'appliquer. Concrètement, ces situations vécues, qui teintent fortement leur

quotidien en raison de leur caractère omniprésent et potentiellement envahissant, constituent des expériences subjectives insatisfaisantes, qui se traduisent par des sentiments négatifs tels que de la frustration, de la colère, du cynisme, de la résignation ou du désengagement. C'est ce qu'une grande majorité des cadres de notre échantillon nous ont confié vivre dans leur travail. Il nous semble pertinent d'apporter ici une précision. La majorité des cadres ayant rapporté devoir composer avec des orientations ou des décisions de la haute direction avec lesquelles elles ou ils étaient en désaccord ont également ajouté que celles-ci ont été significativement plus nombreuses lors du règne d'un directeur général ayant été en poste pendant quelques années. Le nom de ce directeur général a été mentionné à de nombreuses reprises dans nos entretiens, et ce n'était jamais pour le louer.

Relevons enfin que Dextras-Gauthier et Marchand (2016) rappellent que le cynisme, qui se définit comme « un certain détachement, un désengagement et des sentiments négatifs envers le travail » (p. 156) est une composante de l'épuisement professionnel. Vraisemblablement, pour la quasi-totalité des cadres de notre échantillon, bien qu'à différents degrés, le cynisme fait partie de leur expérience subjective de travail.

En lien avec ce que nous avons observé concernant l'adhésion aux normes managériales, on constate ainsi une importante situation paradoxale vécue spécifiquement par les cadres. D'une part, elles et ils considèrent qu'ils doivent adhérer aux orientations de leur employeur, les soutenir, les défendre et chercher à rallier les membres de leur équipe envers celles-ci. Ce serait dans l'ADN des cadres selon elles et eux. D'autre part, lorsqu'elles et ils sont en désaccord avec une orientation, un objectif ou une décision de la haute direction, elles et ils sentent qu'ils ne peuvent pas l'exprimer librement. Ce serait contraire à l'obligation de loyauté envers l'employeur qui vient avec la fonction de cadre. Elles et ils doivent donc réprimer leur désaccord et doivent de plus, exhiber qu'ils appuient l'orientation ou la

décision, l'appliquer et la faire respecter par les membres de leur équipe. Elles et ils doivent de surcroît recevoir, faire face et réagir diplomatiquement et politiquement aux récriminations des employées et employés. Nul doute que ce tiraillement intérieur peut parfois devenir lourd, usant et émotionnellement épuisant.

Au final, ce type de situation engendre un sentiment d'incohérence chez les cadres, qu'elles et ils doivent porter en eux, une sorte de conflit interne qu'ils ont à gérer. Lorsqu'il y a une récurrence importante de ces types de situations paradoxales, que la nature du désaccord est profonde ou la valeur compromise centrale pour la ou le cadre, ces situations peuvent s'avérer encore plus difficiles à porter. Parce qu'on peut penser qu'à la longue, il y a un prix à payer à œuvrer dans un milieu teinté par le manque de sens, le manque de cohérence ou le conflit de valeurs. D'autant plus, lorsqu'il n'y a pas de lieu pour l'exprimer et qu'au contraire, on doit refouler notre sentiment et de surcroît, afficher et défendre des situations que l'on n'endosse pas. À ce sujet, Girard explique que

sacrifier une valeur importante pour soi pour en actualiser une autre imposée par son supérieur, son groupe ou les normes de l'organisation, sans que cela « fasse sens » ou soit raisonnable d'un point de vue personnel, sera générateur de malaise. Si le malaise persiste, la souffrance s'installe ; la perception d'incohérences répétées peut notamment contribuer à la perte de sens du travail et à l'épuisement professionnel. (Girard, 2009, p. 7)

Pour terminer cette discussion, soulignons que Martuccelli (2017) rapporte que certaines études ont mis en exergue un lien « entre la diminution de capacité de contestation sociale et l'augmentation des malaises psychiques ou la fréquence des maladies liées au travail » (p. 76). Dans le même sens, Morin (2008), qui a effectué de nombreuses recherches sur le sens du travail conclut que le facteur « sens du travail » serait parmi ceux, avec le facteur « reconnaissance » qui expliquerait le mieux la variance des scores de détresse psychologique et de bien-être psychologique. En effet, les travailleuses et travailleurs qui ressentent de la cohérence

entre leurs valeurs et leurs actions seraient sans doute moins susceptibles de ressentir de la souffrance psychologique. À l'inverse, celles et ceux qui expérimentent des conflits de valeurs pourraient se voir plus susceptibles de ressentir une souffrance psychologique. Dans cette perspective, pourrions-nous présumer que les cadres qui ressentent une plus grande cohérence entre leurs actions, leurs valeurs et principes expérimenteraient moins de souffrance psychologique ? Et que dans cet esprit, celles et ceux qui adhèrent aux normes managériales se verraient davantage en mesure de donner un sens à leur investissement de soi et seraient donc moins enclins à ressentir de la souffrance psychologique ? En effet, ces cadres pourraient considérer leur investissement, et tous les sacrifices qui viennent avec, comme dirigé vers un but introjecté, déjà raisonné et intériorisé comme faisant du sens. Au contraire d'un conflit interne, ce serait plutôt un sentiment de cohérence qui serait vécu et qui pourrait se traduire par une expérience subjective satisfaisante, à la manière d'une personne extrêmement pieuse qui retire une importante satisfaction à faire un pèlerinage exigeant, mais riche de sens pour elle.

#### 5.2.2.2 Difficultés relatives à l'articulation famille/travail : le cumul des rôles

Le deuxième regroupement d'expériences subjectives insatisfaisantes non-liées à des finalités du travail concerne les difficultés relatives à l'articulation famille/travail, et plus précisément celles découlant du cumul des rôles. Des cadres expriment le fait que le travail, surtout l'emprise qu'il occasionne, engendre des impacts négatifs dans les autres sphères de vie, notamment la familiale. Les difficultés ou les contraintes se matérialisent autour du manque de temps ou de disponibilité pour assumer adéquatement à la fois leurs responsabilités familiales et leurs obligations professionnelles. Des cadres déplorent par ailleurs le manque de souplesse ou de

flexibilité que leur offre l'organisation et qui pourrait les aider à mieux répondre à l'ensemble de leurs responsabilités.

**Voir moins mes enfants.** [...] Mon travail a un **impact sur mes enfants**. Ma fille a des **cours de patins** les jeudis, **je ne peux pas y aller**. (P4-H)

Le temps le **plus difficile**, c'était quand j'étais [titre de l'emploi], à cause de la job, parce que j'avais les **enfants en garde partagée**. (P5-H)

Deux **séparations**, deux **garçons qui ne sont pas proches de moi**. Je dois lâcher prise là-dessus, je ne vois presque pas mes petits enfants. (P5-H)

J'avoue que mon **travail, c'est un p'tit peu problématique**, dans le sens où je me retrouve souvent sur des horaires, donc ça vient **en conflit avec ma vie familiale, ma vie sociale**. L'été, je suis la fin de semaine, je finis à 18h30 *faque* oui, je peux aller à un souper, mais on s'entend qu'à 21h15, je commence à cailler parce que je commence à 4h30, mais ben j't'encore jeune, *faque* j'y vais, je ne veux pas me couper de ce monde là, mais c'est plus problématique. [...] Ça amène certaines **problématiques dans mon couple, avec mon fils**. Dans l'fond, je le vois le soir, mais pas la fin de semaine. [...] J'ai **de la misère à l'encadrer** un peu, j'essaie, mais à un moment donné, j'ai lâché prise. (P11-F)

**Le travail rentre en conflit avec ma vie familiale, ma vie sociale**, parce que je suis sur des quarts de travail atypiques. (P11-F)

C'est **dur**, ça c'est **difficile**, ça m'amène vraiment du **stress** de ne pas pouvoir être là pour l'encadrer. [...] C'est **difficile**. Ces temps-ci, **chu un peu à terre**. Je suis en adaptation. [...] C'est **l'horaire atypique le problème**. (P11-F)

Ça aussi, ça fait partie de la **frustration** que j'ai. Ici, il n'y a **aucune souplesse**. C'est que de la **rigidité**. Pis on calcule les heures. C'est comme pour moi du **micro-management**. (P12-F)

Là, quand je quitte à 4h30 disons, j'**me sens coupable**. C'ta dire, **je veux voir mes enfants**, pis faut que j'y aille, faut que j'aille **chercher ma fille à la garderie**, donc j'ai des **obligations**, des **engagements**, mais j'me sens coupable. (P15-H)

**Impatience avec les enfants.** (P15-H)

Le reste, **la vie sociale, ça prend le bord**. (P15-H)



La deuxième fois, j'avais des **stress**, veut veut pas, le **stress en grossesse**, c'était pas facile. Mon médecin m'a convaincue d'arrêter de travailler à ma deuxième grossesse, parce que j'avais trop de **maux de tête** et des **nausées** constants, je **vomissais dans mon bureau**, [c'était dû à une] **surcharge de travail**, parce que faut que tu livres la marchandise pis tu ne peux pas toujours faire plus d'heures. (P16-F)

Comme le montrent les propos tenus, celles et ceux qui rencontrent des difficultés à conjuguer leurs responsabilités familiales et professionnelles ressentent du stress, un sentiment de culpabilité, de l'anxiété et de la déprime.

Concernant le partage des responsabilités, Kirouac (2015) rappelle que jusqu'à la fin des années 60, on assiste à une forte division sexuelle des rôles sociaux à laquelle peu échappent. Cette situation faisait en sorte qu'il n'y avait aucun questionnement ni aucune ambiguïté sur les rôles respectifs, différents et mutuellement exclusifs, des hommes et des femmes. Les rôles sociaux étaient clairement déterminés et assumés d'office. Pour l'homme, le travail rémunéré était sa priorité et occupait l'essentiel de son temps ; ce à quoi Lallement (2007) réfère comme étant le « temps dominant ». Quant aux femmes, leur rôle social premier concernait les affaires domestiques et les soins aux enfants. Ainsi,

pour se construire comme individu, les femmes et les hommes prenaient appui sur des rôles sociaux généralement bien différenciés qui, surtout, ne tendaient pas à s'additionner : les femmes puisaient dans la cellule familiale et domestique les récompenses expressives que les hommes allaient chercher, eux, dans l'activité productive et les différentes formes d'attachement au travail. (Kirouac, 2015, p. 134)

On constate aisément que la division sexuelle des rôles influence l'organisation sociale des activités ainsi que les mécanismes de construction identitaire des individus. L'assouplissement de la division sexuelle des rôles a eu pour effet de décloisonner ces rôles. Ce changement a d'abord surtout concerné les femmes qui, dans les années 80, ont massivement intégré le marché du travail (Tremblay, 2018).

Cette démocratisation de l'accès au rôle de travailleuse pour elles ne s'est toutefois pas accompagnée d'un abandon du rôle traditionnel axé sur les soins aux enfants et les tâches ménagères. En fait, les femmes ont depuis à peine diminué le temps consacré aux tâches domestiques et ce serait celui accordé aux enfants qui aurait baissé (Pronovost, 2005). Malgré cette diminution, les mères ayant un emploi consacrent tout de même deux fois plus de temps en soins personnels aux enfants que les pères ayant un emploi (Tremblay, Najem et Paquet, 2006a). Les femmes ont continué à assumer le rôle principal dans la sphère domestique en plus d'occuper un emploi. Un deuxième rôle est ainsi venu s'ajouter au premier, entraînant ainsi un cumul des rôles sociaux pour plusieurs d'entre elles. Parallèlement, bien que les hommes aient récemment augmenté leur implication dans la sphère familiale, il demeure que c'est bien souvent, même si pas toujours, un rôle de soutien qu'ils occupent. Le fait que ça soit surtout des femmes qui doivent composer avec deux rôles principaux n'est sans doute pas sans lien avec ce qui a été rapporté dans le chapitre portant sur la souffrance sociale et la détresse psychologique à l'effet que celles-ci étaient plus susceptibles de vivre de la détresse psychologique ou de l'épuisement émotionnel (Marchand et coll., 2015), du stress (Attridge, 2007), un épisode dépressif ou un trouble d'anxiété généralisée (Institut de la statistique du Québec, 2012). L'accès au monde du travail, avec le cumul des rôles qu'il entraîne, semble se payer cher psychologiquement pour les femmes.

Enfin, ce regroupement d'expériences subjectives insatisfaisantes serait peut-être lié d'une certaine manière à celui concernant le manque de sens, le manque de cohérence et le conflit de valeurs. Pour les personnes affectées par les problèmes relatifs à l'articulation famille/travail, ce qui se vit dans le fond, c'est une difficulté à conjuguer deux rôles importants, deux rôles qui leur tiennent à cœur. Donc, ultimement, ce sont les valeurs profondes de la personne qui sont touchées dans un certain sens.

### 5.2.3 Le travail : source significative d'expériences subjectives insatisfaisantes chez les cadres

L'ensemble des cadres de notre échantillon vivent des expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail. Tout comme ce fut le cas pour les expériences subjectives satisfaisantes, plusieurs formes sous lesquelles se matérialisent les expériences insatisfaisantes concernent l'aspect identitaire de la personne. D'abord, il y a celles liées à des finalités expérientielles et qui touchent tout ce qui empêche la ou le cadre d'obtenir la reconnaissance dont elle ou il a besoin pour se constituer en tant que personne valable socialement ainsi que les relations interpersonnelles non-harmonieuses. Ensuite, et peut-être surtout, il y a tout ce qui concerne le manque de sens et qui fait en sorte que la ou le cadre évolue dans un contexte parfois teinté par des valeurs auxquelles elle ou il n'adhère pas, et avec lesquelles elle ou il doit composer et vivre au quotidien. Enfin, dans une même perspective, il y a ce conflit de rôles, engendré surtout par le cumul des rôles. En tentant de répondre aux exigences de la fonction de cadre conformément à ce que le modèle productif commande, des cadres ne se sentent pas en mesure de remplir leur rôle de parent comme elles et ils le conçoivent, comme elles et ils considèrent qu'ils devraient le faire. C'est tout un renoncement.

Pour terminer cette section à propos des expériences subjectives insatisfaisantes, nous souhaitons partager deux observations intéressantes que nous avons dégagées à travers les propos recueillis lors de nos entretiens.

Notre première observation est à l'effet que plusieurs cadres ne mentionnent pas d'emblée les expériences subjectives insatisfaisantes lorsqu'elles et ils nous parlent de leur expérience du travail. En les invitant à élaborer, des cadres finissent néanmoins par en faire référence ; certaines de ces expériences négatives se révélant

assez importantes. Aussi, les éléments négatifs de leur expérience de travail sont parfois mentionnés « accidentellement » à travers les propos, mais pas directement en réponse à la question posée sur ce sujet. Par exemple, un cadre nous ayant longuement entretenu sur le fait qu'il retirait beaucoup de satisfaction dans son rôle de gestion a fini l'entretien en mentionnant qu'il avait été médicamenté pour anxiété causée par le travail pendant plusieurs années. Une autre cadre nous a fait part qu'elle avait fait une attaque de panique un an plus tôt en raison de tensions liées au travail et à des difficultés d'articulation vie personnelle/travail. Pourtant, elle avait passé la plus grande partie de l'entretien à nous dire comment elle s'investissait et combien elle se réalisait dans son travail. Aussi, après avoir surtout évoqué les retombées satisfaisantes de son travail, un cadre en fin de carrière nous ayant abondamment parlé de son prolifique parcours a mentionné, au terme de l'entretien, avoir été en arrêt de travail à un moment donné à cause d'une dépression profonde. Enfin, un autre cadre sur le point de prendre sa retraite a terminé l'entretien en nous partageant qu'il avait perdu beaucoup de poids récemment parce qu'il avait eu tendance pendant toutes ses années de travail à manger ses émotions pour, selon ses dires, compenser le stress et l'anxiété relatifs au travail. Dans un sens, c'est comme si certaines expériences subjectives et émotions négatives liées au travail sont banalisées ou considérées comme inhérentes à la fonction de cadre.

C'était super stimulant mon autre job, **je m'ennuie de mon autre job**, mais le **rythme était juste beaucoup trop élevé.** (P4-H)

Le **stress** et les **préoccupations, ça vient avec la fonction de cadre.** (P8-F)

Le niveau de **stress**, avant et après gestionnaire, **oui, c'est moins l'fun**, mais **ça fait partie**. C'est significatif, mais encore **gérable**. C'est significatif, mais pas au point de me faire regretter, mais **j'ai du travail à faire sur moi-même.** (P15-H)

Je trouve qu'**on en demande beaucoup**. Le gestion des employés, tsé, des fois, c'est pas évident. Des cas problèmes. Y a moins de gestionnaires qu'avant, les **attentes sont énormes**. Pour ça, y a une **pression, faut être capable de**

**l'absorber.** À la limite, **si on est pas capable, c'est qu'on a pas d'affaire là.** (P15-H)

Certaines et certains se sont même fait un point d'honneur de souligner que le stress pour eux, c'est positif.

Le stress, **c'est pas négatif.** (P2-H)

Le **stress**, moi ça **me motive.** J'ai **aucun problème avec ça, au contraire.** (P9-F)

À travers ces extraits, on voit un lien direct avec les résultats de l'étude précédemment citée de Lallement et collaborateurs (2011) à l'effet que le stress serait perçu positivement par les cadres, comme une caractéristique distinctive chez elles et eux. L'expression du stress serait même considérée comme un marqueur de l'importance de leur fonction, ce qui indirectement contribuerait à rehausser leur estime de soi.

Cette première observation semble aussi aller dans le sens des propos de Méda (2010) à l'effet que les répondantes et répondants auraient tendance à surestimer l'appréciation de leur travail, et par conséquent, à minimiser les côtés négatifs, en raison de l'importance viscérale accordée au travail dans nos sociétés. C'est-à-dire que les répondantes et répondants seraient portés à sous-estimer les aspects négatifs du travail, ou être moins enclins à les révéler, afin de préserver l'estime de soi dans un contexte où exprimer ouvertement une appréciation moindre ou mitigée du travail constituerait en quelque sorte une menace pour l'amour propre. À cet égard, Enriquez (2017) voit des processus d'aliénation et de soumission dans le monde du travail où régnerait une sorte d'« imaginaire leurrant » dans lequel les travailleuses et travailleurs

n'ont pas compris qu'en jouant le jeu de l'entreprise, ils sont obligés de répondre à toutes ses sollicitations, chaque jour renouvelées, de se transformer eux-mêmes en petites entreprises pour « la plus grande gloire » de celle qui les

emploi. Ils finissent par être harcelés s'ils ne vont pas assez vite, s'ils se montrent incapables ou peu capables de s'adapter aux normes toujours nouvelles ; ils doivent abandonner leurs valeurs pour celles de la firme même si cela les met extrêmement mal à l'aise, développant en eux un véritable clivage du moi. Aussi souffrent-ils tous – bien que certains nient un tel état –, entrent-ils en dépression, en maladies de toutes sortes, sont-ils, du moins quelques-uns, en état d'épuisement professionnel, car ils n'arrivent pas à supporter le stress continu auquel ils sont soumis ou, trop souvent, sont tentés par un suicide qui résoudrait une situation impossible à supporter. (Enriquez, 2017, p. 161)

Notre deuxième observation est que les émotions ou sentiments négatifs engendrés par les expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par les cadres s'accompagnent ou se matérialisent souvent par des symptômes physiques. Dans ces cas, c'est le corps qui parle et qui envoie un message.

Tensions [...] difficulté à lâcher prise [...] **Insomnie** [...] Je n'ai pas fait de dépression ou de *burn-out*, mais [je suis] plus tendu. [...] J'avais tendance à **manger mes émotions**, j'ai perdu 55 livres dernièrement [...] colère [...] frustration ressentie à l'extérieur du travail [...]. (P1-H)

La **santé** aussi, irritabilité, **apnée [du sommeil]**, stress. Je me rends compte que quand je prends ma **pression** quand je travaille et quand je suis en congé, c'est pas du tout pareil. (P5-H)

J'ai fait une **crise de panique** l'an passé. Beaucoup de pression, nouvel emploi, mon cours n'allait pas bien, nouvelle place, nouveau monde, ça été *freakant*. (P8-F)

J'ai des symptômes de temps en temps. Des **étourdissements**. Depuis que je suis cadre. (P8-F)

Je **dors un peu moins bien**, avant je dormais bien. Je dors un peu moins bien, un peu plus de stress. (P15-H)

J'ai eu **trois arrêts de travail**, pour des **causes physiques**, mais parce que je voulais pas admettre pis reconnaître que c'était à cause de ce harcèlement là, que **mon corps absorbait tous ces chocs-là psychologiques**. (P17-F)

Même s'il s'agit bien de symptômes physiques, notons tout de même que certains d'entre eux, comme ceux relatifs au sommeil ou à l'alimentation se retrouvent également parmi les critères de certains troubles mentaux courants, notamment l'épisode dépressif majeur et le trouble d'anxiété généralisée (voir les encadrés 2.1, 2.2 et 2.3). Ces manifestations physiques seraient donc parfois le signe qu'il y a quelque chose qui ne va pas bien sur le plan psychologique. Se pourrait-il alors que notre deuxième observation soit liée, d'une certaine manière, à la première ? Puisque les cadres auraient peut-être tendance à banaliser l'importance des expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail qu'elles et ils vivent, à les avoir intégrées comme étant inhérentes à la fonction et peut-être même à refouler les émotions négatives ressenties, se pourrait-il que leur détresse psychologique s'exprime d'abord via des symptômes physiques ?

Ce qu'il importe de retenir au final, c'est que les expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par les cadres, peu importe leur forme, contribuent à des émotions ou sentiments négatifs, comme la détresse psychologique ou l'anxiété, ou encore à des symptômes physiques, comme le stress, les perturbations du sommeil ou l'épuisement. Conséquemment, ces expériences peuvent entraîner une certaine souffrance psychologique, surtout si elles sont importantes, récurrentes ou significatives.

### 5.3 L'expérience subjective du travail des cadres : le meilleur et le pire

Mon travail, c't un plaisir ! (P6-F)

Stress, anxiété, dépression, oui, peut-être...  
 Oui, je me suis retrouvée à l'urgence, c'était la première fois de ma vie que j'avais des idées suicidaires. J'ai jamais eu, jamais de ma vie, des pensées aussi noires, aussi noires. Tsé penser mourir, vouloir mourir en fait. (P17-F)

Notre analyse descriptive du contenu des entretiens réalisés a confirmé le caractère ambivalent de l'expérience subjective du travail des cadres. Les cadres vivent à la fois des expériences subjectives satisfaisantes et des insatisfaisantes en lien avec le travail et celles-ci engendrent à la fois des émotions positives et des émotions négatives chez elles et eux.

Bien que le nouvel ethos du travail puisse être porteur de potentialités et d'expériences subjectives satisfaisantes pour plusieurs, il peut également être source de malheurs et d'expériences subjectives insatisfaisantes pour d'autres. En ce sens, il appert que le nouveau rapport au travail, avec l'intensification de la mobilisation de la subjectivité que ce rapport stimule, se révèle à double tranchant. D'un côté, l'investissement de soi dans l'activité de travail peut mener à des réalisations professionnelles et générer des retombées satisfaisantes comme un sentiment d'accomplissement personnel ou de la reconnaissance de la part des autres. Ces formes de gratifications expressives, en contribuant à maintenir ou à rehausser l'estime de soi de la travailleuse ou du travailleur sont inéluctablement vécues comme des expériences subjectives satisfaisantes. Pour le dire de manière métaphorique, les graines semées peuvent engendrer une récolte fructueuse. Évidemment, celles et ceux qui profitent régulièrement de gratifications expressives sanctifient leur expérience du travail et justifient leur important investissement de soi dans le travail. Ça semble



logique, les travailleuses et travailleurs y perçoivent un retour sur investissement significatif et signifiant.

D'un autre côté, l'expérience contemporaine du travail peut également s'avérer source de conséquences nocives pour l'individu. En effet, chez les travailleuses et travailleurs pour qui les récompenses expressives ne sont pas au rendez-vous ou à la hauteur des attentes, les déceptions sont à la porte. Pour celles et ceux qui ont investi leur temps personnel, leur énergie et leur émotivité au travail dans le but de rencontrer les objectifs de leur employeur afin d'ultimement d'obtenir de la reconnaissance et un sentiment de valorisation personnelle, le manque de gratifications peut potentiellement se traduire par une expérience subjective insatisfaisante. C'est également le cas pour celles et ceux qui ne sont pas en mesure de se conformer au modèle dominant en investissant autant que ce qui est implicitement attendu. En ce sens, les nouvelles formes « d'expression de l'individualité qui émergent mettent en lumière non seulement les nouvelles occasions qui se présentent aux individus, mais également les nouvelles tensions auxquelles ils doivent désormais faire face » Sylvain-Bourdages, 2021, p. 114).

Par conséquent, nous avançons que l'expérience contemporaine du travail a un caractère foncièrement ambivalent pour ce qui est des retombées sur la santé psychologique des travailleuses et travailleurs. Aux premiers abords, cette observation n'a peut-être rien d'inédite. Toutefois, il nous semble que de manière générale, c'est souvent la facette positive du travail qui est mise de l'avant. Ainsi, c'est plutôt le fait de relever de manière explicite que l'expérience de travail comporte deux faces importantes, une lumineuse et une plus sombre, qui est moins courant.

Par ailleurs, il nous semble intéressant de relever que certaines caractéristiques ou attributs spécifiques à la catégorie des cadres peuvent accentuer les expériences

subjectives satisfaisantes et les insatisfaisantes liées au travail. Ce qui nous amène à penser que le caractère ambivalent de l'expérience de travail serait d'autant plus exacerbé chez les cadres, comparativement à d'autres catégories d'emploi. Du côté positif de la balance, soulignons le statut et le prestige de l'emploi qui peuvent contribuer à la fierté et à la valorisation de la personne qui occupe une fonction de cadre. Le pouvoir associé à la fonction se traduit également par certains avantages non-négligeables. Du côté négatif de la balance, mentionnons d'une part tout ce qui a trait au manque de sens, au manque de cohérence et au conflit de valeurs. En effet, la ou le cadre se trouve parfois, parfois souvent, pris entre l'arbre et l'écorce. Elle ou il peut ressentir un important tiraillement intérieur en raison d'un conflit entre son devoir de loyauté envers son organisation, inhérent à la fonction de cadre, et les situations vécues et perçues comme absurdes, incohérentes ou allant à l'encontre de ses valeurs personnelles. D'autre part, il y a tout ce qui a trait au poids de l'équipe qui s'ajoute sur les épaules de la ou du cadre. Bien que faisant généralement partie intégrante de ses responsabilités, cette charge, autant pour ce qui est du rendement de l'équipe que du bien-être des membres, peut s'avérer assez lourde à porter, particulièrement pour celles et ceux qui ont des exigences élevées envers elles-mêmes et eux-mêmes, souhaitent performer dans leur rôle de gestion, prennent leur travail à cœur et s'y investissent à fond.

À cet égard, et de manière plus précise, Kirouac (2012, 2015) a fait ressortir les conséquences, mixtes, ambivalentes, de l'augmentation de l'investissement de la subjectivité au travail. Sans faire de lien de cause à effet, elle postule tout de même un lien entre celle-ci et l'augmentation des problèmes de santé mentale. Kirouac souligne que d'autres chercheurs avant elle (de Gaulejac et Aubert ainsi que Dejours) avaient relevé l'enjeu de la mobilisation de la subjectivité au travail. Ces derniers sont d'avis que

même si elle a le potentiel de s'avérer un levier identitaire déterminant, l'expérience du travail recèle, sous sa forme actuelle, une dominante nocive, asservissante et appauvrissante pour l'individu, qui expliquerait l'inflation des maux psychologiques en milieu de travail des dernières années. (Kirouac, 2015, p. 76)

Par exemple, de Gaulejac avait postulé un lien entre les nouvelles pratiques de gestion publique et la montée du mal-être où

l'exigence du toujours plus se substitue à l'exigence du bon travail. Il ne s'agit plus de bien faire son travail, mais de se dépasser, en compétition avec les autres. [...] On comprend mieux alors pourquoi se développe l'angoisse de ne pas être à la hauteur, de ne jamais en faire assez. (de Gaulejac, 2011, p. 191)

Exprimé encore plus crûment, Lallement et ses collaborateurs affirment que « le travail occupe une place suffisamment centrale dans la psyché pour la dévaster quand ça tourne mal » (2011, p. 20).

À la lumière de ces observations et réflexions, à notre sens, les thèmes centraux qui sous-tendent l'ensemble des expériences subjectives liées au travail, les satisfaisantes comme les insatisfaisantes, sont l'identité et la reconnaissance. Discourant sur les différents emplois du terme « identité », Brubaker (2001) souligne que l'identité peut être « entendue comme un aspect central de l'“individualité” ou comme une condition fondamentale de l'être social » et peut être « invoquée pour désigner quelque chose de supposément *profond, fondamental, constant ou fondateur* » (p. 72). Martuccelli (2017) avance qu'alors auparavant les identités étaient essentiellement définies par les rôles sociaux et la raison fonctionnelle, celles-ci sont dorénavant souvent considérées comme irréductibles aux rôles professionnels. À preuve, il souligne l'usage invétéré des catégories socio-professionnelles pour refléter l'identité des individus.

Pour étayer notre proposition à l'effet que la reconnaissance et l'identité constituent la trame de fond de l'expérience contemporaine du travail, relevons d'abord que du côté des expériences subjectives satisfaisantes liées au travail vécues par les cadres, celles-ci sont toutes directement liées à des aspects concernant la construction identitaire de la personne. Les sentiments positifs engendrés par les réalisations professionnelles, le statut, le prestige de la fonction ainsi que la participation à faire œuvre utile prennent essentiellement la forme de sentiments d'accomplissement, de valorisation de soi ou encore d'estime de soi. Et la variable intermédiaire la plus significative dans cette dynamique est la reconnaissance. En fait, les réalisations professionnelles, le prestige de la fonction et ou encore l'utilité de la tâche prennent leur sens surtout à partir du regard et de l'appréciation des autres. En guise d'illustration, Dujarier (2017) avance que le management par les chiffres « est souvent accueilli favorablement en raison de la promesse de reconnaissance qu'il porte » (p. 81).

Dans un même ordre d'idées, Cousin, Méda et Wiewiorka (2017) rappellent que l'enjeu de la reconnaissance est l'intersubjectivité, c'est-à-dire que l'individu ne se comprend qu'à partir de l'autre et se construit qu'à partir du regard d'autrui. Ces auteurs relèvent que cet enjeu de la reconnaissance se vit aussi, si ce n'est surtout dans le travail. À cet égard, Otero (2017) explique qu'une redéfinition du rôle du travail s'opère actuellement à la suite de transformations qui ont eu lieu dans les processus de socialisation en évoquant une importance plus grande de la socialisation secondaire dans la construction identitaire des individus. En ce sens, on assisterait donc à « un réinvestissent affectif majeur du travail compte tenu de sa centralité inédite dans la réalisation personnelle des individus tout au long de leur vie, leur valorisation sociale et leur identification en tant que "membres" à part entière de la société » (p. 226). Ce serait donc essentiellement par le travail, à travers le regard des autres, que l'individu construirait son identité aujourd'hui, et indirectement sa valeur existentielle. Martuccelli (2017) souligne d'ailleurs que le travail est le domaine

privilegié de réalisations personnelles, et donc de reconnaissance, dans les sociétés actuelles. C'est pourquoi il n'est pas surprenant que la reconnaissance représente la catégorie d'expériences subjectives satisfaisantes la plus importante chez les cadres de notre échantillon. Pour sa part, Enriquez (2017) est d'avis que la gouvernance des entreprises repose justement sur ce leitmotiv, soit le désir des individus d'être appréciés et reconnus par leur supérieure ou supérieur, et qui y pour arriver cherchent à se réaliser pleinement et à s'engager totalement dans leur activité de travail. Enfin, Bourdages-Sylvain (2021) va encore plus loin en avançant que les nombreux paradoxes qui teintent l'expérience du travail renforcent « la thèse selon laquelle les pratiques de gestion, qui cherchent à mobiliser les subjectivités, seraient moins des méthodes pour organiser le travail que pour orienter les consciences » (p. 126).

Ensuite, soulignons que du côté des expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par les cadres, les deux regroupements les plus significatifs sont également associés d'une certaine manière à la reconnaissance et à l'identité. D'une part, conformément à ce que nous venons d'exposer, tout ce qui nuit aux réalisations professionnelles et conséquemment entrave la possibilité de se démarquer ou d'obtenir la reconnaissance est vécu négativement par la ou le cadre parce que portant atteinte à la construction d'une identité positive et socialement valorisée. À cet égard, un principe fondamental de la théorie de la reconnaissance de Honneth est que

le rapport positif à soi d'un individu étant intersubjectivement constitué, il est également intersubjectivement vulnérable, de sorte que l'identité personnelle est intimement liée à un besoin de reconnaissance, au sens d'un besoin de voir reconnue notre propre valeur par autrui. (Renault, 2007, p. 123)

En ce sens, Renault souligne que

l'idée de la reconnaissance ne peut jamais être pensée sans lutte, qu'il n'y a sans doute jamais de reconnaissance totalement satisfaisante, et que le point de vue

critique doit être cherché dans les expériences du déni de reconnaissance plus que dans l'exigence d'une reconnaissance satisfaisante. (Renault, 2007, p. 126)

D'autre part, tout ce qui vient en porte-à-faux avec ses valeurs profondes crée un dilemme intérieur important pour la ou le cadre qui doit jongler avec des appels contradictoires. Ici encore, c'est une atteinte aux fondations de l'identité qui est vécue et qui se révèle nécessairement source de malaise.

On remarque donc que la reconnaissance se retrouve aux confins à la fois des expériences subjectives satisfaisantes et des expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par les cadres. Cousin, Méda et Wieviorka (2017) soulignent le caractère dichotomique de la reconnaissance en ce sens que si elle peut engendrer une valorisation, elle comporte également un revers. En effet, si bénéficiaire de la reconnaissance d'autrui a le potentiel de procurer l'estime de soi, en manquer, au contraire, peut y porter atteinte. Ainsi, « la reconnaissance peut-elle être pensée comme une épreuve, offrant sécurité et puissance à celui qui en bénéficie et au contraire, fragilité et invisibilité à celui qui n'y accède pas » (p. 265).

Pour terminer cette discussion, relevons que malgré l'importance de l'enjeu identitaire dans l'expérience contemporaine du travail, certaines et certains remettent en question le caractère exclusif du rôle du travail dans la construction de l'identité. À cet effet, Martuccelli (2017) mentionne que « si le travail reste le lieu privilégié d'une des représentations dominantes de l'individu et de son processus d'affiliation sociale, il ne joue plus forcément un rôle hégémonique en termes d'identité » (p. 71). Il constate, se référant à des études auprès de jeunes, un attachement moindre à la carrière et la présence d'aspirations plus personnelles. Pour sa part, Méda (2006) précise que malgré un discours fortement répandu à l'effet que le travail serait la source presque exclusive de l'identité, la place de celui-ci dans les identités individuelles ou collectives demeure une question non résolue. À travers l'analyse

des résultats de différentes enquêtes françaises sondant les dimensions de l'identité, Méda (2006) relève la relative faible place du travail dans la structure identitaire dominante des personnes lorsqu'on la compare avec la place accordée à la famille. Ainsi, concrètement, dans une enquête où on demandait aux participantes et participants d'indiquer les trois thèmes, parmi neuf choix, qui leur correspondaient le mieux, ou qui permettaient de dire qui ils sont, 76 % ont choisi la famille comme thème premier. Seuls 7 % ont mentionné le travail comme thème premier. Fait à noter, les personnes appartenant à la catégorie des « cadres et professions intellectuelles supérieures » et n'ayant pas de responsabilités familiales étaient surreprésentées dans ces 7 %. Ainsi, celles et ceux qui sont dans une catégorie socio-professionnelle élevée et n'ayant pas d'enfant sont plus susceptibles d'invoquer le travail comme un étant un déterminant de leur identité. L'analyse des résultats de cette enquête française a mis en évidence que le travail est un élément constitutif important dans l'identité des personnes, surtout pour celles qui sont actives sur le marché du travail, mais qu'il arrive au second rang, derrière la famille (Garner et Méda, 2006). En effet, 54 % des personnes actives ont mentionné que le travail était l'un des trois éléments qui leur correspondaient le mieux/qui permettaient de dire qui elles sont. Ce résultat chute à 40 % pour l'ensemble des personnes interrogées et qui comprend, entre autres, des retraitées ou retraités et des femmes au foyer. La famille, quant à elle, est évoquée par 86 % des personnes interrogées. Ces résultats démontrent le caractère fondamental de la famille pour une grande majorité. Ceux-ci pourraient donc expliquer pourquoi les cadres qui expérimentent des difficultés à assumer leurs responsabilités familiales ressentent des émotions négatives. Car au-delà des difficultés logistiques rencontrées, c'est un conflit de valeurs qui est vécu. Un conflit de valeurs fondamentales.

## CHAPITRE VI

### ANALYSES TRANSVERSALES ET DISCUSSION

Pis tsé on le donne pas rien que pour eux autres, on le donne parce qu'on veut ben le donner, *faque* tsé, c'est subtil, c'est quand est-ce que tu le donnes vraiment ou c'est quand est-ce que c'est eux-autres qui tirent dessus pour l'avoir ? C'tu correct, c'tu pas correct, je l'sais pas.  
(P17-F)

Malgré quelques variantes observées et discutées dans les deux précédents chapitres, nous constatons une forte résonance dans les propos des cadres quant aux grandes lignes qui délimitent et articulent leur rapport au travail. Nous nous attendions en partie à ce résultat, mais pas avec autant de force et de clarté. Tel qu'illustré dans le chapitre dédié à la description détaillée de l'ethos du travail chez les cadres de notre échantillon, un modèle idéal-type semble émerger : très peu de variations ont été observées au niveau des principales composantes du l'ethos de travail. Cette forte homogénéité constitue notre premier constat et alimente notre réflexion dans le sens de nos hypothèses.

Au-delà de cette description étoffée de l'ethos du travail des cadres, nous avons procédé à une analyse transversale afin d'identifier les principales tendances et ainsi relever ce qui pouvait potentiellement avoir un lien avec les expériences subjectives satisfaisantes et les expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail vécues par celles-ci et ceux-ci. Et la matière est abondante.



Le présent chapitre se veut une discussion sur ce que notre analyse transversale du corpus du matériel recueilli a révélé. Certaines observations très intéressantes ressortent de nos entretiens et méritent qu'on s'y attarde. Nous avons choisi d'articuler nos constats autour de quatre principales avenues d'analyse qui, nous l'espérons, permettront d'alimenter une réflexion quant au rapport au travail des cadres et des liens potentiels avec la souffrance psychologique.

#### 6.1 Ethos du travail contemporain, normes managériales et expériences subjectives satisfaisantes : des astres bien alignés

Les injonctions à la responsabilité, à l'initiative et à l'autonomie responsable sont mises en question, voire comprises dans leur pratique, soit dans leur intentionnalité première, comme des formes de contrôle plus sournoises marquées par des mécanismes de manipulation symbolique qui favorisent l'obtention de comportements en phase avec les objectifs managériaux. Dans plusieurs secteurs, la domination taylorienne inscrite à même les tâches, céderait le pas à une imposition plus subtile des normes, ou encore se conjuguerait aux anciennes pratiques tayloriennes : il apparaît que l'intériorisation des attentes managériales et le haut niveau de cohérence entre les aspirations personnelles et les objectifs organisationnels sont de plus en plus prescrits comme un idéal.

DANIEL MERCURE et MARIE-PIERRE  
BOURDAGES-SYLVAIN (2017), p. 2.

Nous constatons une remarquable cohérence entre les principales composantes de l'univers de l'expérience contemporaine du travail. Premièrement, l'ethos du travail des cadres de notre échantillon est directement en phase avec les caractéristiques du

modèle productif dominant. De manière générale, nous observons une centralité du travail éloquente chez ces cadres et la recherche de finalités expérientielles, en plus des utilitaires. Aux premiers abords, ce portrait des cadres surprend presque par sa frappante homogénéité. Toutefois, cette réalité empirique n'est pas si étonnante considérant qu'elle s'inscrit directement dans l'esprit du modèle productif dominant caractérisé par une valorisation accrue du travail et la promotion du caractère expérientiel des retombées du travail. De manière spécifique, l'ethos du travail des cadres est fortement en lien avec les normes managériales qui prévalent ; celles-ci découlant directement du modèle productif dominant. L'ethos du travail des cadres est donc pleinement emblématique de ce qui est recherché et valorisé sur la scène du monde du travail contemporain. La ou le cadre type correspond à l'employée ou employé modèle, celui que tout employeur souhaite avoir. L'employée ou employé modèle valorise le travail et est foncièrement engagé envers son employeur. En ce sens, elle ou il est profondément engagé envers l'atteinte des objectifs organisationnels. Pour atteindre et dépasser ces objectifs qu'elle ou il a fait siens, il déploie tous les efforts nécessaires. Elle ou il est prêt à investir le temps qu'il faut et même travailler plus d'heures, en dehors des périodes régulières de travail, quitte à empiéter sur son temps familial, dimension pourtant viscérale dans l'échelle de ses valeurs. Ainsi, indubitablement la valorisation du travail et la conception du travail comme étant un espace d'accomplissement personnel se révèlent des facteurs invitant, incitant ou intensifiant la mobilisation de la subjectivité dans le travail.

Par ailleurs, les caractéristiques de l'employée ou employé idéal-typique sont directement alignées avec ce que l'on retrouve dans les enseignements des ouvrages pédagogiques dédiés au management. À cet égard et à la suite d'une analyse de cette littérature, Bourdages-Sylvain (2017) a dégagé les trois constats suivants concernant celle-ci :

- (1) L'enrôlement des subjectivités est considéré comme un pivot important des nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Conséquemment, la mobilisation et ses composantes font partie de ses principaux enseignements.
- (2) La mobilisation est importante puisqu'elle est considérée comme émancipatoire dans le sens que cette littérature est porteuse d'un discours qui fait de la mobilisation une pratique qui profiterait à la fois à l'organisation et à ses membres. Celle-ci y est représentée comme la panacée qui réconcilie les objectifs d'efficacité et d'efficience des organisations et la quête de sens des travailleuses et travailleurs.
- (3) Cette littérature est également porteuse d'un ensemble de principes plus ou moins systématisés qui règlent les conduites, c'est-à-dire porteuse d'un ethos du travail.

Concrètement, dans cette littérature pédagogique managériale,

le modèle idéal-typique de l'employé présente les principaux traits de la mobilisation : il s'agit d'un travailleur motivé par la nature intrinsèque de l'emploi, engagé envers la fonction, le groupe et l'organisation, dont l'autonomie responsable et le développement des compétences contribuent à son épanouissement personnel et qui adhère aux objectifs organisationnels, au point où les valeurs, missions et projets organisationnels sont en forte cohérence avec ceux d'ordre personnel. (Bourdages-Sylvain, 2017, p. 137)

On voit aisément que la travailleuse et le travailleur représenté et idéalisé dans la littérature pédagogique managériale est complètement en phase avec les normes managériales dominantes. De fait, cette littérature ne fait rien de moins que de prescrire une nouvelle manière de vivre le travail, un rapport au travail nouveau qui commande un dévouement envers l'organisation en échange d'opportunités de gratifications qu'on retrouverait surtout dans le monde du travail.

Bourdages-Sylvain (2017) souligne pourtant que les travailleuses et travailleurs qui tireraient profit de ces pratiques de mobilisation bénéficient de ressources personnelles et professionnelles favorables. La chercheuse précise également qu'elles et ils sont loin de représenter l'ensemble de la population active. Elle mentionne également que les contrecoups de ces normes managériales sont peu ou pas présentés dans la littérature pédagogique managériale. Cette sous-représentation peut donner l'impression aux gestionnaires que les revers associés à ce modèle n'existent pas ou sont insignifiants. Ce faisant, lorsque des travailleuses et travailleurs ne correspondent pas au modèle dominant, ou souffrent en raison de ce modèle, elles et ils sont mal perçus par les gestionnaires. Elles et ils sont vus comme présentant des problèmes personnels, soit une défaillance quelconque, une difficulté d'adaptation ou encore un problème oppositionnel.

Deuxièmement, nous avons observé une cohérence forte entre les expériences subjectives satisfaisantes liées au travail vécues par les cadres et les finalités recherchées ; les finalités expérientielles étant recherchées puisqu'elles sont sources d'expériences subjectives positives. Voici la dynamique qui semble se dessiner. Les travailleuses et travailleurs vivent des émotions positives lorsqu'elles et ils reçoivent des gratifications expressives. C'est pourquoi elles et ils recherchent ce type de gratifications. Pour les obtenir, elles et ils s'investissent à fond dans leur travail. Ce faisant, l'employeur retire le maximum de la force de travail de son personnel. On voit donc que cette dynamique se révèle à l'avantage de l'employeur. L'employeur récompense ses employées et employés afin d'obtenir d'eux les comportements désirés. C'est le principe du renforcement positif mis en œuvre. Les employées et employés émettent les comportements que l'employeur s'attend d'eux afin d'obtenir la récompense désirée. Celle-ci est souhaitée parce qu'elle apporte quelque chose de désirable. L'élément commun aux finalités du travail et aux expériences subjectives satisfaisantes est la mobilisation de la subjectivité. Les normes managériales commandent la mobilisation de la subjectivité des travailleuses et travailleurs. Cette

mobilisation est ce qui permet d'accéder aux gratifications expressives associées aux finalités expérientielles. Les gratifications expressives, tel que le sentiment d'accomplissement personnel et la reconnaissance des réalisations professionnelles, sont souhaitées parce qu'elles incarnent ce qui est valorisé socialement.

En ce sens, Martuccelli (2017) souligne la rencontre inédite entre le projet des employeurs et les attentes du personnel. Il explique que les organisations exigent un enrôlement subjectif permanent de leurs employées et employés et que celles-ci et ceux-ci valorisent de manière transversale la capacité d'être une bonne professionnelle ou un bon professionnel et de faire un bon travail. Pour rencontrer cette exigence envers soi-même d'être une bonne employée ou un bon employé, obtenir la satisfaction d'un travail bien fait et les gratifications expressives qui en découlent, les travailleuses et travailleurs s'investissent sans compter, pour le plus grand bénéfice des employeurs. Dans cette dynamique, les travailleuses et travailleurs y trouvent leur compte, en obtenant des gratifications recherchées, et les employeurs y trouvent le leur puisque le personnel s'évertue, de son propre gré et presque avec enthousiasme, à rencontrer les objectifs organisationnels. Cette résultante ne serait toutefois pas le fruit du hasard puisque des conditions, prenant la forme de pratiques managériales sont mises en place pour nourrir la dynamique. Mercure (2017) utilise la notion de régimes de mobilisation afin d'illustrer que ces pratiques managériales se révèlent en fait une manière de gouverner les travailleuses et travailleurs. Selon lui, la finalité première de ces pratiques est de stimuler l'implication subjective des travailleuses et travailleurs de même que d'augmenter leur sentiment de responsabilité face à leur performance au travail ; en résulte alors une forme d'autorégulation ou d'autocontrôle. Ces pratiques managériales prennent appui sur les besoins d'accomplissement personnel et d'authenticité qui caractériseraient la nature humaine. Comme l'explique Chanlat (2017), ces pratiques managériales tiennent compte de la subjectivité au travail afin de la canaliser à des fins performatives de production et d'efficacité.

Pour sa part, Dujarier (2017) propose la notion de « dispositifs d'enrôlement » pour référer aux procédés essentiellement discursifs et portés par la communication destinée aux travailleuses et travailleurs afin de favoriser leur acceptation et même leur participation aux dispositifs de finalités et de procédés.

[Ces] discours sont remarquablement similaires d'un milieu à l'autre, comme s'ils relevaient d'une sorte de script managérial. [...] Ces discours se font ensuite porteurs de promesses d'intérêts matériels et moraux ; les finalités poursuivies seraient bénéfiques pour tous. Outre des carrières et des primes pour ceux qui coopèrent, les professionnels pourront y rencontrer des « défis passionnants » et des occasions de « développement » de leurs compétences, de leur autonomie, de leur employabilité et même de leur personnalité. (Dujarier, 2017, p. 22)

Ce serait donc bel et bien cette conception spécifique du travail qui domine aujourd'hui, chargé d'attentes spécifiques à son égard (Méda, 2013) ; le travail étant considéré comme un bienfait dont les travailleuses et travailleurs auraient le privilège d'être gratifiés (Dujarier, 2017), car celui-ci serait porteur d'une promesse de béatitude. À cet égard, nous dénotons en effet un lien entre ce que les cadres de notre échantillon mentionnent comme apport positif du travail et certaines normes managériales, notamment l'importance des résultats ou l'atteinte des objectifs organisationnels. On peut penser que les normes managériales ont une connotation positive et sont intériorisées comme tel, ce qui fait que les situations vécues en lien avec ces normes engendrent des émotions satisfaisantes. Par exemple, relever des défis ou réaliser un projet qui apporte des résultats bénéfiques pour l'organisation engendre un sentiment de satisfaction et des émotions positives chez la ou le cadre qui s'est investi pour ledit projet. Comme si tout était interrelié : les normes managériales sont à l'effet que la ou le cadre doit prendre à cœur son travail et s'investir pour l'atteinte des objectifs de l'employeur. L'atteinte de ceux-ci est vécue comme une occasion d'accomplissement personnel. Être partie prenante d'un projet professionnel que la ou le cadre a fait sien lui procure des émotions positives et est donc considéré comme une expérience subjective satisfaisante. C'est une dynamique

qui se nourrit d'elle-même et ainsi, comme le mentionne Kirouac à cet égard, le travail

renverrait désormais, aussi, à une activité qui cherche sciemment à traiter avec la subjectivité de l'individu : d'une part, en mobilisant plus intensivement qu'hier ses compétences et propriétés subjectives et personnelles et, d'autre part, en rétribuant sa force de travail par des gratifications expressives. (Kirouac, 2015, p. 46)

Mercure et Bourdages-Sylvain (2017) sont d'avis que la domination taylorienne qui prévalait à l'époque laisserait place aujourd'hui à une sorte d'imposition subtile des normes managériales ; celles-ci se voyant dorénavant intériorisées par les travailleuses et travailleurs. Ces formes novatrices de mobilisation se distingueraient par leur caractère nouveau, mais aussi par leur ampleur, en ce sens où une cohérence forte entre les aspirations personnelles et les objectifs organisationnels serait même prescrite comme un idéal (Mercure et Bourdages-Sylvain, 2017). C'est un secret de Polichinelle, l'objectif premier du management, qu'il soit traditionnel ou moderne, est la mise au travail salarial, c'est-à-dire la mise en place de conditions optimales favorisant les comportements souhaités de la part des salariées et salariés (Linhart, 2017). Ce qui caractérise le management moderne, c'est qu'il se met

en place à travers des dispositifs et des procédures portés par une idéologie bien spécifique, celle d'une révolution humaniste : désormais, dans un environnement de plus en plus incertain et difficile, c'est l'homme que l'on met au cœur du modèle. En contrepartie, on s'attend de lui à ce qu'il s'engage à fond et selon les méthodes mises au point par les experts en management et organisation. (Linhart, 2017, p. 15)

En ce sens, Linhart (2017) considère que le management moderne se distingue par le fait que pour créer ces conditions optimales, il adopte des stratégies à tonalité bienveillante. Selon elle, nous sommes maintenant entrés dans l'ère de l'humanisation et de la personnalisation du travail. Linhart (2017) est d'avis que d'une certaine manière, cette humanisation du travail représente une rupture

fondamentale avec le taylorisme où dans ce modèle, on cherchait au contraire à extirper du travail tout ce qui pouvait concerner l'humanité pour conserver uniquement les aspects techniques et opérationnels. Bourdages-Sylvain et Côté sont du même avis et considèrent elles-aussi que

[c]ontrairement au taylorisme, qui se caractérisait par une absence de considération de l'individualité, le management contemporain se traduit par un désir d'introduire la singularité des individus à des fins de performance organisationnelle, d'efficacité et d'économie. (Bourdages-Sylvain & Côté, 2020, p. 175)

Toutefois, cette humanisation du travail dans le management moderne où l'on considère, et tire profit, des caractéristiques qui font la spécificité de l'être humain, notamment ses émotions et ses affects, ne signifie pas, prévient Linhart (2017) une réhabilitation de la professionnalité des salariées et salariés. C'est pourquoi la rupture avec la philosophie taylorienne n'est que partielle selon elle.

Dans une optique semblable, Kocyba (2007) évoque l'idée que la nouvelle valorisation de la subjectivité des travailleuses et travailleurs serait, au bout du compte, une victoire des principes fondamentaux du taylorisme, en ce sens où les différentes formes de reconnaissance auraient été introduites de manière stratégique pour des visées essentiellement instrumentales, c'est-à-dire, retirer le maximum de rendement chez les travailleuses et travailleurs. En effet, la reconnaissance accordée aux travailleuses et travailleurs vient avec l'attente que celles et ceux qui la reçoivent auront à cœur de continuer à la mériter et se verront par conséquent disposés à tout mettre en œuvre pour l'obtenir à nouveau. « C'est donc maintenant par la reconnaissance, par une confiance accordée en apparence spontanément, que s'effectuent le contrôle et la direction » (Kocyba 2007, p. 110).



Linhart (2017) souligne également que cette humanisation « entraîne une mise en concurrence exacerbée des salariés et un repli narcissique qui a des effets non négligeables sur la qualité du travail » (p. 170). Ainsi,

l'enjeu central de ce régime de mobilisation est la convocation de la personne au travail selon un modèle de sujet autorégulé, actant dont le rôle ne se limite plus à interpréter un scénario à titre d'acteur assigné. De plus, dans la plupart des cas, la reconnaissance de la singularité du sujet, de même que les pratiques managériales qui s'emploient à susciter une plus grande autorégulation chez les sujets, ne signifient pas moins de contrôle au travail. C'est plutôt l'inverse. (Linhart, 2017, p. 59)

À cet égard, Mercure (2017) souligne le contrôle par les pairs et les chefs d'équipe ; ce à quoi il réfère au *contrôle de proximité*. Il évoque également une nouvelle forme d'autorité dans les organisations, qu'il appelle le « data control » et qui découle de la multiplication d'indicateurs quantitatifs et de diverses formes de mesure de performance individuelle et d'équipe. Mercure (2017) mentionne enfin la rémunération au rendement comme étant un outil efficace d'autocontrôle. Cet aspect a par ailleurs été relevé par des cadres de notre échantillon. En effet, la course aux bonis incite les cadres à déployer moult efforts pour surpasser les attentes de leur employeur et se démarquer des autres. « L'autorégulation des performances constitue le point nodal des visées managériales d'un tel régime de mobilisation de la subjectivité » (Mercure, 2017, p. 60). Ces pratiques peuvent toutefois avoir pour effet de nuire à la collaboration et d'entraîner une compétition malsaine entre collègues. La pression ressentie peut se traduire par une souffrance psychologique, particulièrement chez celles et ceux qui n'arrivent pas à dépasser les standards de performance. Ultimement, Mercure (2017) est d'avis que ce nouveau régime de mobilisation s'inscrit dans un modèle inédit de pouvoir et de subordination fondé sur un contrat psychologique implicite, qui se révèle à l'avantage de l'entreprise.

Enfin, Martuccelli (2017) avance qu'« en dépit de sa polysémie, voire de son imprécision, c'est la notion d'aliénation qui, à long terme, fédère le mieux les expériences négatives au travail » (p. 74). Selon lui, bien que les formes d'aliénation associées à la tradition marxiste n'aient pas complètement disparues aujourd'hui, d'autres « processus d'égarement de soi » semblent prendre le relais. « L'aliénation cesse de décrire avant tout une expérience de dissociation et désigne, de plus en plus, une série multiforme de figures d'enrôlement contraint de la subjectivité » (p. 74). Ainsi, de « nouvelles formes de sommation au travail » agissent actuellement, essentiellement par le biais des injonctions à la responsabilisation où l'individu doit porter en lui la capacité de s'adapter à tout et en toutes circonstances. Martuccelli a bien expliqué ces nouvelles « figures de domination » (2004) où le « mécanisme opérant une dévolution vers les individus eux-mêmes d'un nombre illimité de responsabilités » (p. 75).

En somme, il nous semble entrevoir une dynamique où les éléments de l'ethos du travail et du modèle productif sont interreliés et forment un tout cohérent qui s'entretient et s'alimente. Les finalités du travail recherchées sont en lien avec les normes managériales dominantes qui informent les travailleuses et travailleurs des attentes à leur égard, de ce qui est valorisé et des comportements qui seront récompensés. On peut penser que c'est en partie pourquoi les finalités du travail recherchées sont liées aux expériences subjectives satisfaisantes vécues par les cadres. Parce que c'est lorsque l'attitude et les comportements déployés sont en lien avec les finalités du travail contemporaines, et avec les normes managériales par la bande, que les cadres reçoivent le plus de rétroactions positives, de bénéfiques, de gratifications socialement valorisées, et ultimement de reconnaissance.

Malgré certains bénéfices pour quelques-unes et quelques-uns, l'ethos du travail dans sa forme contemporaine conjuguée à la pression qui pèse sur les cadres, ou qu'elles

ou qu'ils s'imposent eux-mêmes, n'est pas sans conséquence. Ce qui nous mène à notre deuxième avenue d'analyse.

## 6.2 Une forte emprise du travail chez les cadres

Aujourd'hui, on en a trop. (P5-H)

La manière dont se matérialise l'éthos du travail des cadres de notre échantillon, c'est-à-dire l'importance significative du travail dans leur vie, la présence marquée d'une composante expérientielle dans les finalités recherchées et la grande adhésion aux normes managériales se traduit par une forte emprise du travail chez elles et eux. Et même si l'adhésion à la norme de disponibilité n'est pas aussi forte que celle concernant l'engagement envers l'employeur et l'atteinte des résultats, elle demeure bien présente, généralisée et ancrée.

Cependant, un nombre important de cadres expriment une préoccupation quant aux implications concrètes de cette norme et à ce qui en découle. Soit, elles ou ils sont bien prêts à en faire plus, mais pour plusieurs, c'est juste trop.

Peut-être **trop d'heures**. (P2-H)

Le travail prend une grande place. Souvent **l'équilibre est difficile**. (P3-H)

Il faut faire **attention pour ne pas embarquer dans trop de travail**. [...] Y a des personnes pour qui c'est plus difficile de s'arrêter. Un de mes confrères, lui, il faut qu'il ferme son routeur, parce qu'yé **pas capable de s'arrêter**. (P3-H)

Mon **cell est toujours ouvert**. Ils le savent, ils peuvent me rejoindre. (P5-H)

La machine est faite **pour que tu donnes du temps**. Quand t'arrives à un certain niveau à la Ville, t'as **pas le choix de mettre beaucoup d'heures**. (P5-H)

Souvent, je ne dis pas que je fais 60 heures, ça c'est fini cette vie là. *C'tun in between*. Je **prends des notes le soir**, pas le choix. (P8-F)

Le temps, le temps nécessaire à y consacrer dans le milieu actuellement, on n'a pas de latitude. **Trop de temps**. (P12-F)

C'est sûr qu'en termes de temps, je passe **plus de temps au travail que je voudrais bien**. (P12-F)

C'est **du travail concret qu'on ramène** à la maison. (P13-F)

On a des congés mobiles, à un moment donné, ça sert à ça, j'en ai pris parce que j'avais des rénovations à faire. **J'ai de la misère à les prendre, j'en ai laissé sur la table**. Des mobiles. À la fin, j'ai pas été capable, fallait je livre de quoi, ma *boss* m'a un peu chicanée, elle m'a dit : part. Mes maladies, j'en ai pris une, [le reste], je me les fais payer. (P15-H)

Souvent des obligations, des grosses périodes intenses où **t'as pas le choix de faire plus d'heures** pour arriver à livrer la marchandise dans les temps. (P16-F)

Parce que veut veut pas, même si t'essaies de partir à l'heure que tu veux, ben un cadre va souvent, en tout cas pas mal tous ceux que je connais, **travailler quand même sur l'heure du dîner** pour arriver à mener bien ses mandats si pour x raison, faut qu'y parte plus tôt le soir. Plus tôt, je veux dire pas plus tôt que son horaire, mais pas faire trop d'extra. (P16-F)

C'est quelque chose de fréquent de voir **les gens partir avec leurs documents le soir**. C'est fréquent de **voir des courriels le soir**. (P16-F)

Je resterais plus **jusqu'à des 7-8 heure le soir** pour finir quelque chose. Je l'ai fait, **j'vais l'faire sporadiquement** comme avant mon départ pour les vacances, mais je l'ai fait ben plus souvent que ça avant, pis je le ferai plus, c'est terminé. (P17-F)

Je trouve qu'y a **trop de temps qui est passé au travail**. Pis d'ailleurs, je suis à une étape où je commencerais à travailler à temps partiel. (P17-F)

Des cadres ont également évoqué l'accentuation de l'emprise du travail ou encore l'idée du travail sans fin qui caractériserait l'époque actuelle, à l'image d'un puits sans fond.

À l'époque, **on faisait pas mal moins d'heures qu'on fait aujourd'hui.** (P5-H)

Mon ancien employeur, c'était n'importe quoi. J'étais 50 heures par semaine, **j'aurais pu en faire 200.** (P4-H)

Le **sans fin**, on dirait qu'on atteint jamais. Des lectures, tu penses à quelque chose pis t'sé tu veux, t'as une rencontre le lendemain matin, faut que tu te prépares, tu penses à tes affaires, tu fais tes lectures, tu veux être préparée. (P13-F)

[Des fois] la charge de travail est tellement intense qu'y faudrait que je travaille tout le temps. Il faut que je lâche prise parce que **je travaillerais 24 heures sur 24.** (P16-F)

L'emprise du travail peut également s'exprimer par des préoccupations excessives relatives au travail ou une difficulté à lâcher prise, à faire une coupure pendant les périodes hors-travail (soirs, fins de semaine, vacances, congés divers) ou encore par un sentiment de culpabilité lorsqu'on ne répond pas complètement à l'exigence de disponibilité accrue, presque totale inscrite dans le modèle productif dominant.

Le travail occupe une **grosse partie de mes pensées.** (P1-H)

**Difficulté à lâcher prise, difficulté d'arrêter** le travail quand c'était fini. [...] J'avais de la **misère à faire la coupure** avec le travail la fin de semaine. (P1-H)

Mais j'ai fait beaucoup d'**exercices pour me détacher.** J'avais un **lien émotionnel très fort** avec le travail. (P5-H)

Moi, j'ai atteint une indépendance émotionnelle par rapport à tout ça, ce qui fait que je suis capable de dire non. Par contre **avant non, j'aurais pas été capable de dire non.** (P5-H)

Le **hamster tourne, les préoccupations.** Tu veux le faire, **tu veux le faire le mieux possible.** (P8-F)

C'tu de la fatigue ou **je pense trop à la job ?** Je suis **tout le temps en train de voir les shots.** Je **pense à comment je vais orchestrer.** Quand j'étais dans le privé, **je dormais avec un calepin** à coté de moi. (P8-F)

Ça demande un minimum d'**implication personnelle, émotif**. (P11-F)

Chaque fois, y a un **ptit pincement** qui dit **ouan un gestionnaire, ça reste jusqu'à 6h** au soir, ça **travaille comme un fou**. Une représentation de ce qu'est un gestionnaire pis des fois j'me le fais dire, des fois des anciens collègues [professionnels] qui me disent, ah comme ça les soupers en famille ça n'existe plus ! (P15-H)

Là, **j'me sens un peu mal de dire que je pars à 4h30** pour aller les chercher [les enfants] pis que, bon, oui, j'ai **réduit ma période de dîner**, normalement c'est 15 minutes, pis **souvent, je travaille en mangeant**, mais oui, **j'me sens un peu coupable**. (P15-H)

[Elle] a rien dit, a m'a dit pas de problème. Elle [supérieure hiérarchique], a fait plus 8h45-5h. C't'assez clair, y a pas d'enjeu, mais **je me sens quand même un p'tit peu coupable** à cause d'une représentation du patron qui est là en arrière de sa pile de dossiers, pis qu'y termine tard. Pis j'en connais qui sont comme ça, des collègues qui font ça. (P15-H)

Ma conjointe, qui est aussi gestionnaire depuis plus longtemps que moi, un poste plus élevé ailleurs en dehors de la Ville, dans un autre contexte, elle, elle part à 4h pis elle a aucun problème avec ça. Aucun. [...] Des fois, **quand elle part à 4h**, moi j'me dis wow que **j'serais incapable de faire ça**. (P15-H)

Là si j'ai le malheur de me faire réveiller parce que ma fille se réveille, ben oublie ça, je suis incapable de me rendormir. **Le hamster commence à tourner**, c'est fini. (P15-H)

C'est des **périodes de rush** que tsé des fois supposons j'me dis qu'il faut que je parte à 4h, je pourrais étirer jusqu'à 4h30-4h45 parce que sinon je ne veux pas avoir le **remords le soir** d'avoir la **tête qui tourne**, de comme **penser à la charge de travail**. (P16-F)

**Tourner les pensées, l'insomnie**, plus de **penser à tel problème toute la nuit**, à comment tu vas faire le lendemain matin, de **remuer un peu comment tu vas faire**. (P16-F)

Au-delà de l'investissement de ressources temporelles supplémentaires, l'investissement de soi peut donc également prendre une forme plus affective. L'expression « faire avec cœur » illustre remarquablement la forme affective de

l'investissement de soi, de l'investissement de la subjectivité de la travailleuse ou du travailleur dans l'accomplissement de ses tâches.

Moi, moi, je l'aimais mon travail, j'me comblais là-dedans. Je m'actualisais à ce niveau là. Moi, **j'pleurais**. [...] pour moi, c'est mon travail, pis j'veux que ça soit bien fait, pis **je le fais avec cœur**. Je l'aimais mon travail. [deuil parce qu'elle ne pouvait plus faire une partie de son travail manuel à la suite d'un accident.] (P11-F)

Avec la valorisation du travail et l'intensification de la mobilisation de la subjectivité, l'emprise du travail, autant objective que subjective, serait une réalité à laquelle plusieurs cadres seraient dorénavant confrontées et confrontés. À cet égard, à partir de son analyse de résultats de plusieurs enquêtes menées auprès surtout d'enseignantes et enseignants et de médecins, Kirouac (2015) dénote que plusieurs jugent que le travail est trop « demandant » et « envahissant ». En effet,

plus que l'amplitude horaire, il semble que ce soit le sentiment de débordement continu, lié principalement à l'intensification du travail et la sensation d'envahissement du reste de la vie par les responsabilités professionnelles qui gênent par-dessus tout les travailleurs enquêtés. (Kirouac, 2015, p. 175)

La surcharge de travail vécue fait en sorte que plusieurs se voient contraintes ou contraints d'apporter du travail à la maison afin d'accomplir certaines tâches et réduire la part de celles non faites. Kirouac (2015) évoque un « empiétement du travail sur le cours de la vie extra-professionnelle qui est désigné comme difficile à vivre et accablant » (p. 177). Elle ajoute « à quel point il semble compliqué pour les individus de nos jours de "se couper" de l'univers professionnel afin de mieux investir les registres hors-travail de leur vie » (p. 191).

Pour mieux comprendre l'évolution de la place accaparée par le travail au fil des époques, Kirouac (2015) s'est intéressée aux freins et contrepoids du travail, c'est-à-dire l'« ensemble des moyens sociaux, tant matériels que symboliques, qui prennent

part à la régulation de l'investissement pratique et subjectif de l'individu dans le travail » (p. 8). Ces différents mécanismes ont donc une influence directe sur l'emprise objective et subjective du travail. Alors que les contrepoids « contraignent plus ou moins implicitement et invisiblement l'action de tous les individus tellement ils prennent part au déroulement même de la vie sociale » (p. 92), les freins sont des formes de contrôle davantage à la discrétion de l'individu. Toutefois, ceux que l'individu choisit d'actionner sont directement influencés par les règles sociales dominantes qui prévalent.

À l'époque fordiste, plusieurs contrepoids, notamment la division sexuelle des rôles sociaux, agissaient de manière à délimiter ainsi qu'à limiter la place du travail dans la vie des individus. « L'individu de l'époque fordiste voit agir autour et à l'intérieur de lui un ensemble de freins et contrepoids qui participent à baliser sa manière d'investir le travail » (Kirouac, 2015, p. 129). En lien avec les injonctions à la responsabilisation qui prévalent, cette responsabilité de limiter l'investissement au travail est aujourd'hui impartie à l'individu. Et plusieurs éléments normatifs contemporains font en sorte qu'il est plus difficile de juguler cet investissement. Alors qu'à l'époque fordiste, certains mécanismes de régulation permettaient de limiter la place accaparée par le travail dans la vie des individus, ceux en vigueur aujourd'hui ont au contraire pour effet de favoriser un épanchement de la place du travail. D'une part, le modèle productif dominant valorise le travail et l'investissement de soi dans l'activité productive. D'autre part, les contrepoids qui agissaient à une autre époque s'étiolent. Avec l'assouplissement de la division sexuelle des rôles, le travail représente aujourd'hui le temps dominant à la fois pour les hommes et pour les femmes. En effet, « tout porte à croire que ce redécoupage des temps sociaux n'a pas globalement coïncidé avec un recul de la place réservée au travail, entre autres, parce que désormais hommes et femmes voient leur vie se structurer autour du temps productif » (Kirouac, 2015, p. 184). Ce portrait se dessine nettement chez les cadres de notre échantillon.



À notre époque, il reviendrait donc surtout à l'individu de gérer son investissement dans le travail, dans un contexte social où le succès et la reconnaissance sociale appartiennent à celles et ceux qui s'y investissent, voire s'y surinvestissent. Pour le dire d'une façon imagée, aujourd'hui, il n'y a plus de freins ni de contrepoids au travail, il y a seulement des accélérateurs et des poussées. Et avec l'évolution des nouvelles technologies et les possibilités qu'offrent le télétravail où les cadres ont maintenant « le choix » de travailler en tout temps, les contrepoids du travail s'effritent encore plus. Et comme le précisent Bourdages-Sylvain et Côté (2020), « [le] fait que les injonctions à la mobilisation soient difficilement quantifiables suscite également une pression importante, l'engagement pouvant toujours être jugé insuffisant » (p. 176). Dans ce contexte, il peut s'avérer encore plus difficile de mettre le pied sur le *break* – surtout si la pédale a disparu ! De manière générale, les analyses de Kirouac (2015) montrent très bien que le transfert de responsabilité de la société vers l'individu concernant la régulation de l'investissement pratique et subjectif de l'individu au travail a comme conséquence, premièrement une exposition à l'appel du travail et, deuxièmement, découlant directement de la première, le risque, voire l'incitation, à s'y surinvestir.

Enfin, les résultats présentés par Kirouac (2015), sont à l'effet que l'emprise du travail ne serait pas l'apanage exclusif des cadres. Le sentiment de débordement, la surcharge de travail, le travail effectué en dehors de l'horaire établi et à la maison ainsi qu'une difficulté à lâcher prise et à ne plus penser au travail seraient des formes d'emprise objective et subjective du travail qui touchent plusieurs catégories de travailleuses et travailleurs. On peut tout de même penser qu'étant donné les exigences relatives à leur fonction conjuguée à leur forte adhésion aux normes managériales, l'emprise du travail s'avérerait encore plus marquée chez les cadres. À cet égard, plusieurs cadres de notre échantillon ont explicitement mentionné que l'emprise du travail s'était accentuée lorsqu'elles et ils ont accédé à cette fonction.

### 6.2.1 L'emprise du travail accentuée chez les cadres

De manière intéressante, celles et ceux qui ont occupé un poste col blanc, col bleu ou professionnel avant de devenir cadre mentionnent avoir constaté des changements significatifs dans leur rapport au travail lorsqu'elles et ils ont accédé à leur nouvelle fonction. Le travail prend plus de place, autant en termes de responsabilités, d'heures consacrées que de préoccupations. Sans avoir posé de questions sur ce sujet, plusieurs cadres ont jugé utile de comparer leur situation avec celle d'une autre catégorie d'emploi, généralement celle qu'elle ou il occupait avant de devenir cadre.

Au nombre d'heures qu'on fait, **c'est pas celui des cols blancs. Eux, après 35 heures, ils vont s'arrêter, nous ça va continuer à *spinner*.** Le rapport à la vie sociale, y a des **compromis qu'on fait parce qu'on est cadre justement.** Que tu comprends qu'**il faut que t'en fasses un petit peu plus.** Que tu comprends que si tu en fais pas un petit peu plus, **tu te mets dans la merde le lendemain, faque** t'es aussi ben de faire un petit peu plus, *faque* c'est ça, c'est pas nécessairement volontaire, c'est qu'**on s'arrange pour que ça aille bien.** (P8-F)

[Avant], j'étais pas cadre, **à 4h j'avais fini.** (P8-F)

Depuis deux ans, j'ai fait le saut [gestionnaire]. Ça me prend **plus de temps.** (P9-F)

[Quand t'es **col bleu**], t'as une **espèce de liberté.** T'as **pas de cassage de tête non plus.** Tu mets ta tête là, pis **tu fais ce qu'on te dit de faire.** T'as **pas à planifier, c'est pas à grande échelle.** C'est **moins stressant.** (P11-F)

Une **très grande différence, c'était l'horaire de travail.** Le nombre d'heures par semaine était le même [...] sauf que **chez les cols blancs c'était des vraies 35 heures** par semaine, donc **pas travailler plus tard le soir, pas régler des dossiers le *week-end*.** J'ai toujours été dans des unités où c'était très valorisé ce genre de rapport au travail là. La **perte de la flexibilité de travail** comme col blanc, **je pouvais faire mes horaires de travail sur quatre jours** au lieu de cinq. Comme j'étudiais en même temps, c'était vraiment super. (P12-F)

Quand je suis tombée, quand je suis partie des cols blancs vers les cadres, j'ai accepté dans l'fond, bon, d'une part, parce que je n'avais pas d'expérience pis j'ai eu la chance d'être recrutée, donc j'ai accepté de **prendre les bouchées doubles dans ma première année. Comme si c'est normal dans un travail cadre de faire ça**, parce que quand j'ai commencé **comme col blanc, on n'exigeait pas ça de moi du tout**. Pis personne ne le faisait non plus. (P12-F)

Au début de mon rôle de **chef de section**, ils me donnent le téléphone, c'tait comme un genre d'**obsession d'regarder le téléphone**. Pis à un moment donné, **j'me suis dit, non c'est fini. J'le fais quand même des fois**, mais j'essaie [de ne pas le faire]. (P13-F)

Quand tu deviens **cadre**, y a comme on dirait que **tu ramènes plus à la maison**. Pis ça au début, je l'ai fait beaucoup. (P13-F)

Quand t'es **col blanc**, quand t'es employé, tu pars du travail, tu ne **penses à rien**. Peut-être que tu penses à ton appel qui a mal été, mais tu pars, tu t'organises des vacances, c'est la famille, pis t'es pas au travail, tu penses pas au travail. (P13-F)

Ça c'est ce qui a **changé** quand je suis devenu **gestionnaire**. C'est la **représentation qu'on a d'un gestionnaire qui travaille dur, pis qu'yé là à 7h le matin pis qu'y finit à 6h**. [...] Ce qui m'inquiète, c'est plus la vision de mes patrons par rapport à ça. D'autres gestionnaires, qui je le sais, partent plus tard. Je sais que ma patronne a une fille du même âge que les miens, pis elle part à 5h, elle arrive plus tard. J'me dis ah c'est pas si pire, j'arrive plus tôt, j'pars plus tôt, *faque* ça me console. Jamais y m'ont dit quoi que ce soit là-dessus. Ils me l'auraient dit si y avait eu quelque chose. (P15-H)

Disons que quand j'étais **professionnel**, avec l'horaire 1820 bon tout ça, j'avais **pas de problèmes, de problèmes psychologiques à dire je pars à 4h ou 4h30, ma journée est finie**, je recommence demain. (P15-H)

Ainsi, celles et ceux qui ont occupé une autre fonction avant de devenir cadre témoignent ainsi de manière très nette vivre une plus grande emprise du travail depuis qu'elles et ils sont cadres. Donc, même si l'emprise du travail n'est pas l'apanage exclusif des cadres, il appert que la fonction de cadre accentue cette emprise, autant de manière objective que subjective.

Au global, nous constatons que l'éthos du travail chez les cadres se traduit par une forme d'emprise du travail prégnante pour elles et eux. L'emprise peut prendre une forme plus objective en ce sens que le travail signifie un investissement de temps supérieur à ce que les cadres souhaiteraient offrir ou une disponibilité accrue en dehors des périodes habituelles de travail. L'emprise peut également prendre une teinte davantage subjective, mais non moins perverse, lorsqu'elle se matérialise sur un pan plus psychologique, avec des pensées récurrentes ou constantes relatives au travail ou encore par un sentiment de culpabilité en lien avec le travail lorsqu'on « restreint » son investissement de temps pour en consacrer à d'autres sphères de vie, généralement la famille. Enfin, bien qu'étant généralement d'accord à faire plus d'heures que ce qui est convenu selon le contrat de travail, plusieurs cadres souhaiteraient que la surenchère au nombre d'heures et l'exigence à la disponibilité totale soit moindre. Les parents surtout. Ce qui nous mène à notre troisième avenue d'analyse.

### 6.3 La parentalité change le rapport au travail

J'ai effectué un certain recadrage après la maternité. (P7-F)

L'analyse de notre corpus d'entretiens a permis de mettre en exergue un autre élément important qui venait bousculer le rapport au travail. La place que prend le travail dans la vie et l'importance de limiter son investissement dans cette activité se modifient avec l'arrivée des enfants, à tout le moins pour celles et ceux qui assument de manière significative des responsabilités parentales. À cet égard, plusieurs cadres ont clairement exprimé que la parentalité avait entraîné des changements significatifs dans leur rapport avec travail.

**Avant**, j'étais au privé et j'étais **plus folle** dans le sens que j'en faisais beaucoup plus, mais **j'avais pas d'enfants**. Le soir, je pouvais aller faire des visites, pis **j'faisais 60-70 heures**. Je n'avais pas d'enfants, **c'était un autre monde là**. C'est les enfants [qui ont tout changé], dont tout ce qui est ma priorité dans ma vie, c'est clair que c'est plus les mêmes. (P8-F)

Quand j'ai eu **mon premier enfant**, je le savais que **le privé c'était fini pour moi**. (P8-F)

En ayant des **enfants**, j'me suis dis de toute façon, c'est pas ça que je veux leur offrir. Je **ne veux pas leur offrir une vie où je fais 60-80 heures**. Maman est tout le temps partie à Québec. C'est pas une vie pour des enfants. J'étais en congé de maternité quand j'ai vu [poste **col blanc**] à la Ville s'afficher. Ça marcherait peut-être ça, **35 heures semaine**, je pourrais **prendre mon temps avec mes enfants**. Moi, **fallait que je retourne donner une qualité de vie à mes enfants**. Pis mon chum était carriériste dans c'temps là, c'tait correct, un enfant a besoin de sa mère. Je voulais lui donner ça. **Maman est là le soir**. Elle n'est pas là juste physiquement. **Elle est là quand elle te regarde, est avec toi**. Je **voulais offrir ça à mes enfants**. *Faque* le choix était facile pour moi. Je **me sacrifiais un petit peu** parce que j'ai toujours aimé faire de la gestion de personnel, ça me *drive*. Je **me sacrifiais pour quelques années**. Au moins pour les quatre-cinq premières années, **je vais penser juste à eux autres**. Pis après ça je verrai ou moi chu rendue. [...] L'appel de gestion revient assez vite. [...] Mes enfants avaient vieilli, j'assumais mon rôle de mère. Je me suis toujours dit, la journée que ça ne marchera plus. **Ça va toujours être mes enfants**. [...] Je n'ai plus cette volonté là de monter à tout prix. Je n'ai plus besoin de ça. (P8-F)

Aujourd'hui, **mes enfants ont 5 et 7 ans**, le **travail reprend une place importante** dans ma vie. (P8-F)

Maintenant, **mes enfants me font voir le travail autrement**. (P12-F)

Ce qui m'a amené **une autre perspective**, c'est **quand j'ai eu mes enfants**. Là, ça **ne me tentait plus de rester au travail le soir**. Non seulement j'avais **l'obligation d'aller chercher mes enfants** à la garderie, mais j'avais **aussi le désir d'y aller**. Je **ne voulais pas qu'ils passent trop de temps à la garderie**, pis je **voulais avoir le temps de passer du temps avec eux**. [...] J'ai commencé plus à ce moment là à **voir le travail plus comme une chose accessoire à la vie que comme un objectif de vie**. **Avant, j'avais beaucoup plus d'ambition**, j'avais **plus de désir de performer au travail**, de me développer, d'avoir des promotions, c'était plus important pour moi. (P12-F)

Je faisais encore **plus d'heures avant d'avoir mes enfants**. Avant d'avoir mes enfants, **je pouvais rester jusqu'à 6-7 heures le soir**. Je me donnais à 100 %, c'était *non-stop*. (P16-F)

Pis **quand t'as des enfants** aussi, **faut que t'apprennes à être moins perfectionniste** parce qu'**tu peux pas mettre autant d'heures** comme tu voudrais. *Faque ça aussi, c'tun travail sur soi*. (P16-F)

Parce que **tu manques de temps quand t'as une famille**. (P16-F)

Dans notre échantillon, ce sont surtout les mères qui ont exprimé avoir opéré des changements concrets avec la venue de la parentalité. En fait, seules des femmes ont mentionné avoir procédé à des changements significatifs par rapport au travail avec l'arrivée des enfants, notamment en réduisant le temps lui étant consacré et en établissant des balises plus fermes concernant leur disponibilité en dehors des heures habituelles de travail.

Des pères ont pour leur part effleuré l'idée que la parentalité avait changé la donne, sans toutefois mentionner avoir apporté des changements significatifs quant aux aspects pratiques du travail.

Avant, **avec les enfants**, c'est **autre chose**. (P3-H)

Au début, **ça allait, pas d'enfants**. [...] [Ensuite], elle aussi avait une grosse *job*, on avait deux enfants. (P5-H)

Nous ne voulons pas insinuer que le rapport au travail des hommes ne change pas avec l'arrivée des enfants ; seulement, aucun père de notre échantillon n'a exprimé de manière explicite avoir apporté des changements concrets par rapport au travail. Quant à l'enjeu de l'articulation famille/travail, si l'on se fie aux propos tenus par les cadres de notre échantillon, celui-ci est une réalité qui concerne à la fois les mères et certains pères.

### 6.3.1 L'enjeu de l'articulation famille/travail

Des cadres ayant des responsabilités familiales, des mères et les pères de la plus jeune génération surtout, ont exprimé des préoccupations relativement à cet enjeu qu'est l'articulation famille/travail. Tout en continuant à performer dans leur fonction professionnelle, ces cadres cherchent des moyens leur permettant d'assumer convenablement leurs responsabilités auprès de leurs enfants.

**Je ne veux pas les laisser douze heures à la garderie.** (P4-H)

**J'veux être présente** avec la famille. (P13-F)

Moi faut que je travaille cinq jours par semaine, *faque* là mon plus jeune me dit, Ah maman, t'es jamais aux sorties. *Faque* là, je me suis arrangée, j'ai **pris une journée de congé pour pouvoir aller à une sortie.** (P13-F)

C'est sûr j'ai des enfants, j'ai deux jeunes enfants, j'ai **envie de les voir, j'ai envie de souper avec eux**, donc j'ai pas envie là que ça devienne ma *job* même si je travaille des fois le soir après qu'ils soient couchés depuis que je suis gestionnaire, **j'veux les voir donc c'timportant ça.** (P15-H)

Tu veux **être présente pour les enfants.** (P16-F)

L'enjeu de l'articulation famille/travail a été largement documenté au cours des dernières décennies (Descarries, 2009, Descarries et Corbeil, 2005, De Terssac et Flautre, 2005, Duxbury et Higgins, 2001 ; Lowe, 2006 ; Roy, 2005, St-Amour, 2005, Tremblay, 2005, Tremblay, 2018 ; Tremblay, Najem et Paquet, 2006a) et se révèle comme une considération majeure de notre époque. De manière générale, l'articulation famille/travail réfère à l'aménagement de ses activités de manière à rencontrer à la fois ses responsabilités familiales et ses obligations professionnelles. Duxbury et Higgins (2001) expliquent que le conflit travail – vie personnelle survient lorsque les demandes en temps et en énergie imposées par les rôles multiples

deviennent incompatibles les unes avec les autres. Cette chercheuse et ce chercheur distinguent trois types de conflit :

- (1) La surcharge de rôle, c'est-à-dire en avoir trop à faire.
- (2) L'interférence du travail avec la famille,  
lorsque le travail vient nuire à la famille.
- (3) L'interférence de la famille avec le travail, quand  
les demandes de la famille viennent nuire au travail.

Pour éviter ou atténuer le conflit travail/famille, plusieurs parents recherchent le meilleur équilibre entre les deux sphères. D'ailleurs, la quête d'équilibre se révèle un enjeu contemporain majeur pour plusieurs travailleuses et travailleurs. Cette tendance a été clairement observée à travers les propos des cadres.

### 6.3.2 La quête d'équilibre : une tendance contemporaine

La quête d'équilibre entre les différentes sphères de vie n'est pas l'apanage exclusif des cadres ayant des responsabilités familiales et semble être une tendance qui se généralise. Toutefois, cette quête s'exprime autrement pour celles et ceux qui n'ont pas d'enfants. Pour ces cadres, l'équilibre se veut surtout un principe général en trame de fond de leur vie.

Je travaille autant d'heures qu'avant, mais quand je suis fatigué, je m'en vais. Je suis capable de bien jauger cette discipline là. Quand même tu resterais jusqu'à 8h le soir si t'es fatigué, t'es mieux de t'en aller. Aller te baigner, frapper des balles de golf, t'entraîner, moi j'ai **besoin d'équilibre**, besoin de bouger, de m'entraîner. (P3-H)

Au cours des années, y a eu des variantes, parce que justement j'accordais trop de place à mon travail et que ma vie sociale et tout ça était mis de côté. Pis à un moment donné je me suis dit **y a pas juste ça dans la vie le travail**. C'est pour



ça que j'ai un peu plus **équilibré** le tout. [...] J'ai fait de la place aux autres sphères de ma vie. (P6-F)

La **recherche d'équilibre**, la recherche du bon dosage, c'est le **défi d'une vie**. Non seulement d'avoir un équilibre, mais de le maintenir, avec la famille. L'équilibre, c'est pas juste la *job* qui est supposée de te valoriser. (P8-F)

**C't'important l'équilibre**. Ça veut dire quand j'tau travail, j'tau travail, mais quand je suis à l'extérieur, je suis à l'extérieur. **Pas mêler les deux sphères**. (P10-F)

Moi, j'aimerais ça **donner moins à un Employeur**, pis pas une question de donner moins avec le même salaire, ça me dérangerait pas d'être moins payée pour faire moins de temps, pis avoir l'**opportunité de faire autre chose ailleurs**. (P12-F)

Ironiquement, pour certains cadres, l'équilibre est surtout un moyen de se ressourcer en vue d'être plus performant pour l'organisation.

Ça prend un **équilibre** dans tout ça, pour être capable d'être bien heureux, parce que si tu fais juste travailler, tu vas te brûler et **pas nécessairement performer non plus**. (P3-H)

Selon moi, y faut que tu mettes de l'énergie à chaque place **si tu veux que tout fonctionne bien**. (P4-H)

Donc, parallèlement à cette forte emprise du travail que nous avons constatée chez les cadres, nous observons un désir d'équilibre et une recherche de conditions permettant de mieux conjuguer responsabilités professionnelles et parentales chez plusieurs. Ces résultats sont encore une fois en lien avec ce que Mercure et Vultur (2010) ont observé à l'effet que « la quête d'équilibre entre la vie au travail et la vie privée constitue une tendance culturelle très accentuée » (p. 254). On peut se demander si cette quête d'équilibre via la réalisation de soi dans différentes sphères de vie ne serait pas dans un certain sens un dérivé de la culture individualiste et du culte de la performance. C'est-à-dire que l'individu contemporain chercherait à performer dans plusieurs sphères pour être à la hauteur et se distinguer à plusieurs égards sur la scène

sociale, même si dans les faits, il se fond dans la masse en adoptant les mêmes comportements qu'une grande majorité. Aussi, parler de quête d'équilibre a l'avantage d'être perçu plus favorablement que si on référerait plus ouvertement à une quête de performance. Cela sonne presque zen, mais en y réfléchissant bien, se pourrait-il que la quête de l'équilibre se révèle, en sous-texte, une injonction indirecte à la performance simultanée sur plusieurs fronts ?

Les cadres de notre échantillon sont donc dans la mouvance contemporaine en ce qui concerne la quête de l'équilibre entre les sphères. Comme nous l'avons vu, cette quête ne concerne pas uniquement les parents. Ces derniers sont toutefois différemment concernés par cet enjeu. Pour eux, c'est plus qu'un principe, plus qu'un idéal à atteindre, c'est une contrainte pragmatique, une nécessité incontournable. Ce qui amène à notre quatrième avenue d'analyse.

#### 6.4 Les responsabilités familiales : un handicap

L'analyse de nos entretiens nous a permis de constater que deux groupes distincts se dessinent parmi les cadres de notre échantillon. Un premier, constitué de cadres n'ayant pas de responsabilités familiales et qui, étant en mesure de le faire, s'investissent complètement dans leur fonction de cadre et se dédient entièrement à leur travail, et un deuxième groupe, composé de cadres ayant des responsabilités familiales et qui doivent inéluctablement partager leur temps entre les deux sphères principales de leur vie que sont le travail et la famille. Par défaut, en raison de leurs responsabilités supplémentaires, ces cadres évoluent dans un contexte moins propice à l'adoption de comportements en phase avec les normes managériales, notamment travailler un nombre d'heures élevées et montrer une très grande disponibilité pour le travail, comportements qui augmentent les chances de succès professionnel chez

celles et ceux qui les adoptent. Sur un plan purement pragmatique, les cadres ayant des responsabilités familiales ont moins la possibilité de verser entièrement dans le modèle idéal-typique de l'ethos du travail préconisé par les porteurs du modèle productif postfordiste. Une cadre a explicitement mentionné qu'avoir des responsabilités familiales peut entraîner une stigmatisation et des préjugés :

Les employeurs ont des attentes vis-à-vis des employés, mais c'est pas juste les employeurs, mais aussi la pression sociale dans une équipe de travail. C'est **facile de spotter ceux qui ont des enfants versus ceux qui n'ont pas d'enfants**. C'est facile de dire **ah toi, tu pars plus tôt**, mais des fois les gens ne se rendent pas compte que la personne a commencé plus tôt en conséquence. (P16-F)

Moi, je me suis déjà fait dire, **on va t'enlever ta promotion, on va la donner à l'autre parce que ses enfants sont plus vieux**. [...] *Faque* a va pouvoir faire plus heures, carrément. *Faque* oui, **ça l'a un impact d'avoir des enfants**, parce qu'y a des employeurs qui se disent a va moins me donner son 100 %. (P16-F)

Une fois **que j'ai eu mes enfants**, je pense aussi que c'est ça qui **a nuit dans ma progression** à certains endroits à la Ville. (P16-F)

C'est pourquoi nous ne pouvons qu'en arriver au constat qu'assumer des responsabilités familiales représente un handicap pour les cadres. En effet, la fonction de cadre, avec ses fortes exigences en matière de disponibilité et d'investissement de soi est difficilement compatible avec la parentalité, à tout le moins pour le parent qui assume de manière concrète des responsabilités en lien avec les enfants. C'est mathématique. Le temps et l'énergie n'étant pas infinis, ceux, et surtout celles, qui doivent consacrer du temps et déployer des énergies dans la sphère familiale en ont nécessairement moins à consacrer dans la sphère professionnelle. Et comparativement à celles, et surtout à ceux, qui n'ont pas ou assument peu de responsabilités familiales, elles se voient donc « désavantagées » sur la scène professionnelle. C'est un peu comme jouer en désavantage numérique. Oui, c'est possible de marquer des buts, mais c'est nettement plus difficile !

Donc, avoir des enfants, ou plus précisément investir du temps et de l'énergie pour s'occuper et prendre soin d'eux tout en performant dans une fonction de cadre, conformément aux exigences du modèle productif, relève presque de la quadrature du cercle. Cumuler un deuxième rôle majeur lorsqu'on est cadre – ou être cadre quand on est parent – augmente le coefficient de difficulté. Sans oublier qu'avec les rôles qui se cumulent, il y a également les exigences envers soi-même qui s'additionnent. En effet, la difficulté provient aussi du fait que celles et ceux qui cumulent deux rôles principaux, dans un contexte où chacun de ces rôles a une importance centrale et est très exigeant, le prennent à cœur et souhaitent performer dans leurs différentes sphères de vie.

**Je fais mon bac**, un cours par semaine. Je le fais **quand les enfants sont couchés**, je le fais la fin de semaine quand mon chum est là pour s'occuper des enfants. **Je ne veux pas que mes enfants sentent qu'il n'y a personne pour s'occuper d'eux autres**. Je trouve ça épouvantable, maintenant quand les enfants sont laissés à eux-mêmes, ça me fait capoter. [...] Moi, tantôt, j'ai fait des *Lego* avec mes enfants. **Je veux que mes enfants au moins une fois par jour ait une activité avec moi**, qu'on ait touché à quelque chose ensemble. **J'en fais-tu trop peut-être ?** (P8-F)

Dans un contexte où les injonctions à la responsabilisation et le culte de la performance prévalent, les cadres qui conjuguent responsabilités familiales et obligations professionnelles expriment le désir d'être à la hauteur dans les différentes sphères de leur vie. Le cumul des rôles est une réalité relativement nouvelle avec laquelle doivent composer bon nombre de nos contemporaines et contemporains.

#### 6.4.1 Le cumul des rôles : une réalité contemporaine

Nous nous sommes intéressée aux responsabilités familiales des cadres de notre échantillon et avons relevé quelques observations pertinentes. La plupart de ces

cadres ont des enfants (15 sur 17). Les deux cadres qui n'ont pas d'enfants sont des femmes ; ce qui signifie que tous les hommes (6) de notre échantillon ont des enfants. Sur les quatre hommes plus âgés (50 ans et plus), un seul a évoqué avoir rencontré des contraintes relatives à l'articulation famille/travail. C'est le seul des quatre pères qui a été monoparental pendant une période de sa vie (la plus difficile selon ses dires). Les trois autres pères ayant 50 ans et plus n'ont fait aucune référence à cet enjeu de conciliation des deux sphères. Ces trois pères étaient en couple avec la mère de leurs enfants. Les deux pères plus jeunes (moins de 50 ans) et ayant de jeunes enfants ont pour leur part fait mention de considérations concernant leurs responsabilités familiales dans leur logistique, notamment en organisant leur horaire de travail de manière à pouvoir aller mener ou chercher leurs enfants à l'école ou à la garderie. Ces pères ont toutefois peu ou pas mentionné rencontrer de réelles difficultés à concilier famille et travail. Cela ne signifie pas qu'ils ne font face à aucune difficulté ; seulement, aucune mention à cet égard n'a été faite. Il est certain que les pères québécois d'aujourd'hui s'impliquent plus qu'avant auprès des enfants (Tremblay, 2018), mais lorsque ces responsabilités viennent en opposition avec le travail, on peut penser que ce sont surtout les femmes qui viennent à la rescousse et qui assurent. En tout cas, toutes les mères interrogées ayant des responsabilités familiales nous ont partagé d'une manière ou d'une autre que l'enjeu de l'articulation famille/travail était significatif pour elles et qu'il se traduisait par de nombreuses implications concrètes, à la fois dans leur organisation quotidienne et dans leur rapport au travail.

Parmi les 11 femmes de notre échantillon, neuf ont des enfants. Parmi celles-ci, trois sont ou ont été monoparentales. Elles sont ou ont été seules à assumer leurs responsabilités parentales, soit à temps plein ou à temps partagé. Il nous semble opportun de relever que deux de ces trois mères monoparentales sont celles ayant exprimé le plus d'expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail. Pour ce qui

est des six autres mères qui étaient en couple, leurs propos suggèrent qu'elles assuraient le rôle principal auprès des enfants.

En somme, au-delà d'officiallement cumuler deux rôles sociaux majeurs, l'investissement dans chacun de ces rôles semble varier entre les hommes et les femmes. De manière générale, les hommes et les femmes s'investissent à fond dans leur travail. Toutefois, pour ce qui est de la sphère familiale, bien que plusieurs pères de notre échantillon assument des responsabilités parentales, l'investissement significatif dans cette sphère semble surtout être une affaire de femmes.

Enfin, il nous semble intéressant de souligner que sur les neuf mères de notre échantillon, au moins quatre étaient ou ont été le soutien financier principal de leur famille, deux monoparentales et deux actuellement en couple avec le père de leurs enfants.

Le travail prend une certaine importance, plus qu'avant dans le sens que l'aspect utilitaire [...]. Je ressens un lien plus serré parce que là, **j'ai une famille qui dépend de moi. Dans ma situation personnelle, en plus, c'est moi qui ai le plus gros revenu.** Le lien, mon emploi, faut je le garde, yé un peu plus là. [...] Pis **c'est hors de question que ce soit lui qui change quelque chose dans sa vie parce que lui y a son *dream job*.** (P14-F)

Donc, c'est parfois une triple charge qui se retrouve sur les épaules des femmes : prendre soin des enfants, s'investir dans son travail et assumer la responsabilité principale du soutien financier pour la famille.

#### 6.4.2 Le cumul des rôles : surtout une affaire de femmes

À la lumière des propos exprimés lors des entretiens, les mères de notre échantillon semblent donc davantage concernées concrètement que les pères par le cumul des rôles. Au-delà de l'addition effective des responsabilités, les mères ont évoqué avoir apporté des changements concrets dans leur rapport au travail, surtout pour ce qui est de leur investissement personnel. Et on sait que les cadres qui limitent leur investissement dans leur activité professionnelle auront moins de visibilité, moins l'occasion de dépasser les objectifs, de se démarquer des autres et par conséquent recevront moins de gratifications, moins de reconnaissance et moins de privilèges. C'est tout le contraire pour les cadres qui ont des conditions objectives leur permettant de s'investir sans limite dans leur travail. C'est pourquoi nous ne pouvons que constater qu'assumer des responsabilités parentales lorsqu'on est cadre constitue un handicap. Et puisque les femmes assument davantage les responsabilités familiales que les hommes, elles sont par conséquent plus touchées par ce handicap. Sans compter les autres dommages collatéraux. À ce sujet, Tremblay (2005) rapporte qu'une proportion significative de travailleuses et travailleurs ont de la difficulté à balancer leurs rôles d'employée ou employé, de parent, de conjointe ou conjoint, de proches aidantes ou proches aidants, et en ressentent un état de stress.

Le cumul des rôles ne se ferait donc pas sans heurts. Duxbury et Higgins (2001) rapportent que plus les rôles sont nombreux et plus les risques sont élevés d'expérimenter une surcharge de rôle. Les personnes qui cumulent un deuxième rôle principal ont presque invariablement un sentiment de manque de temps pour les enfants : « La famille est un espace, un temps, un lieu consacré comme essentiel et les personnes considèrent qu'elles ne lui consacrent pas assez de temps » (Méda, 2005, p. 23). C'est la présence d'enfants ou non qui détermine avant tout autre facteur l'organisation et la répartition du temps des familles. De plus, la surcharge de rôle

semble reliée au cycle de vie. L'âge des enfants serait la variable principale quant au temps qu'on leur consacre ; plus ceux-ci sont en bas âge, plus on leur accorde du temps. Dans l'étude de Duxbury et Higgins (2001), près des trois-quarts des parents avec des enfants de moins de cinq ans rapportaient une surcharge de rôle importante. À l'inverse, les travailleuses et travailleurs mariés sans enfants et les célibataires sans enfants ont moins de risques de vivre une surcharge de rôle. Enfin, celles et ceux qui se trouvent dans le groupe « sandwich », c'est-à-dire qui ont à la fois des responsabilités auprès de leurs enfants et de leurs parents vieillissants, sont encore plus susceptibles de rapporter une surcharge de rôle importante (Duxbury et Higgins, 2001). Et encore une fois, le plus souvent, ce sont les femmes qui procurent des soins à leurs proches (Tremblay, 2018). Décidément, la rondelle ne semble pas rouler pour elles !

Ainsi, des conséquences sur le plan de la santé psychologique se font sentir relativement aux difficultés d'articulation famille/travail et au cumul des rôles. Une corrélation positive élevée a été observée entre le conflit travail/famille et la dépression, l'anxiété, l'irritabilité et un stress général face à la vie (St-Amour, 2005). Aussi, les personnes qui ressentent un degré élevé de conflit travail/famille ont tendance à être moins satisfaites de leur emploi, de leur vie familiale et de leur vie en général (St-Amour, 2005). Les mères rapportent des degrés plus élevés de stress et de dépression que les femmes sans enfants et les mères vivent davantage de conflit entre le travail et la famille que les pères (Duxbury et Higgins, 2001). De plus, alors qu'être père semble être lié à une augmentation de la satisfaction face à la vie, le contraire est observé pour ce qui est des mères : les mères semblent moins satisfaites de leur vie que les femmes sans enfants ! Est-ce que le fait que les femmes soient nettement plus concernées par le cumul des rôles pourrait s'avérer une piste de réponse à explorer pour expliquer pourquoi les femmes présenteraient des taux plus élevés de détresse psychologique ?



On peut en effet raisonnablement penser que puisque les femmes assument davantage les responsabilités familiales que les hommes et que les personnes conjuguant obligations professionnelles et responsabilités familiales seraient davantage affectées par des symptômes de détresse psychologique, les femmes seraient en conséquence plus sujettes aux symptômes de détresse psychologique. Ainsi, cette présence plus grande de détresse psychologique chez les femmes s'expliquerait surtout par une conjonction délétère des responsabilités familiales et professionnelles. Selon cette perspective, ce serait surtout un véritable cumul des rôles qui aurait une influence sur la détresse psychologique et non le simple fait d'être une femme. Lallement et ses collègues (2011) ont justement rapporté que l'absence de la question du sexe constituait une limite importante dans les débats sur la souffrance au travail. Est-ce que le cumul des rôles, et peut-être aussi le partage inégalitaire des responsabilités familiales, serait des pistes de réponse à explorer plus sérieusement ? En effet, il semble que pour plusieurs femmes, le cumul des rôles ne se traduit pas nécessairement par une performance moindre, au travail comme dans le rôle de mère. On peut penser que les contrecoups sont surtout encaissés par la mère ; ce qui pourrait expliquer, en partie du moins, pourquoi sa santé mentale s'en trouve affectée.

Force est d'admettre que le redécoupage des rôles sociaux qui caractérise l'ère postfordiste a surtout concerné les femmes. Un nouveau rôle principal, celui de travailleuse, est venu s'ajouter à celui de mère. Au début de cette transformation, il y a eu peu de changement pour les hommes, qui sont essentiellement demeurés concentrés dans leur rôle de travailleur et restés au second plan dans les activités relatives aux soins des enfants et aux tâches ménagères. Toutefois, depuis quelques années, on observe certains changements dans ce registre. Certains hommes souhaitent davantage investir la sphère familiale, généralement sans toutefois compromettre de manière significative leur investissement dans le travail. L'addition ou le cumul des rôles serait une réalité qui commencerait à toucher les hommes. Pour l'instant, le cumul des rôles concernerait encore essentiellement les femmes. C'est pourquoi elles sont davantage

touchées par les enjeux liés à l'articulation famille/travail. On peut se demander si le fait que les hommes sont maintenant de plus en plus concernés, eux-aussi, par ces questions fera en sorte qu'elles recevront une plus grande considération sociale au cours des prochaines années et si le modèle productif dominant évoluera en conséquence.

Sur une note plus positive, nous avons également remarqué que certains facteurs pouvaient, sans l'annihiler complètement, atténuer le handicap engendré par les responsabilités parentales.

#### 6.4.3 Des facteurs de protection

Selon ce qui se dégage des propos mentionnés par les cadres, deux principaux facteurs de protection semblent permettre de limiter le handicap que constituent les responsabilités familiales lorsqu'on occupe une fonction de cadre :

- (1) Des conditions de travail favorisant l'articulation famille/travail.
- (2) Un véritable partage des responsabilités familiales.

Le premier facteur de protection identifié à travers les propos recueillis concerne les conditions de travail objectives offertes par l'employeur. À cet égard, ce qui est essentiellement souhaité par les cadres qui sont aussi parents, c'est de bénéficier de conditions leur permettant d'assurer leurs responsabilités dans les deux sphères principales de leur vie et d'être en mesure de bien le faire. La plupart des cadres de notre échantillon ayant des responsabilités parentales ont effectivement exprimé la volonté de performer à la fois dans leur fonction de cadre et dans leur rôle de parent. Certaines conditions objectives de travail semblent favoriser l'atteinte de cet objectif.

À travers les propos mentionnés par les cadres lors des entretiens, nous en avons relevé trois :

- (1) Un nombre d'heures raisonnable travaillées.
- (2) Une souplesse dans l'horaire de travail.
- (3) La possibilité de faire du télétravail.

Ces conditions de travail sont appréciées lorsque présentes ou souhaitées lorsqu'absentes. Les extraits présentés illustrent ces trois types de conditions, soit parce que leur présence facilite l'articulation famille/travail ou que leur absence la rend plus difficile. Encore ici, seules des mères ont évoqué des éléments de réflexion relatifs à ce sujet.

Quand je suis tombée enceinte, je me trouvais chanceuse de pouvoir prendre un congé de maternité. Après, ça été de **combiner maman et travail, là j'avais un poste de professionnel, ça allait bien [horaire flexible de 35 heures/semaine]**. Quand je suis tombée **gestionnaire là ça été ouf, c'était plus dur**, c'était une adaptation. (P7-F)

Moi, **quand l'employeur exige que je fasse 8h30-5h**, ça veut dire que mes enfants, je vais les chercher à 5h30-5h45. Ça veut dire que mes enfants passent de 8h à 5h30 à l'école. Faut tu trouves quelqu'un pour aller les porter le matin parce que tu ne peux pas faire les deux. C'est pas sain pour les enfants. Je ne suis pas d'accord de faire ça. Je ne trouve pas ça correct. J'ai pas fait des enfants pour ça. (P8-F)

Quand y étaient petits, on réussissait à avoir l'horaire, **j'ai toujours eu la chance d'avoir des horaires assez flexibles**, pis lui aussi. Donc si on avait des rendez-vous, on était **capable de bouger nos horaires pour que ça fonctionne bien**. (P9-F)

Physiquement, **mon emploi idéal y prendrait pas plus que trois jours par semaine**. D'être physiquement présente, sur les lieux de travail. (P12-F)

La **flexibilité [aspect d'un travail idéal], pas un cadre nécessairement méga rigide**, l'agencement des tâches pis la gestion du temps personnel. Ça peut prendre plein de formes, mais mettons lundi, je suis super dedans, mon chum est là ce soir, je travaillerais plus tard, ben bon ces heures là, vendredi après-

midi, je prendrais ça. Pour revenir aux sphères du début, ça me permettrait d'avoir un **outil constant pour équilibrer les sphères** de façon ponctuelle au besoin. Mettons la sphère travail est super importante dans un moment de ma vie, pis ça va bien, pis j'ai un projet qui m'intéresse, ben là, j'pourrais plancher dessus, développer ma créativité là-dedans, pis être super « in the zone », ben là peut-être que la sphère travail va avoir pris plus d'espace, ben de pouvoir faire ok, j'ai fait beaucoup d'heures là dessus, est-ce que les semaines qui viennent est-ce que je pourrais alléger mon horaire parce que tsé en bout de ligne, le travail est accompli, *faque* vu que ça a grugé un peu ma sphère famille, ma sphère loisirs, ça **permettrait un réajustement**. C'est peut-être ça l'**avantage**. (P14-F)

Tu passes quand même beaucoup de temps au travail, mais dans **mon monde idéal**, il faut comme avoir **l'équilibre la fin de semaine pis les soirs**. [...] Un travail que je fais du 8 à 4, que j'ai **le droit de partir à 4h sans me sentir coupable**. (P16-F)

Ils [les employées et employés] veulent aussi de la **flexibilité**. De pouvoir dire j'ai un rendez-vous ben j'vas pas l'prendre à même mes banques, j'vais juste t'en donner plus à certaines périodes pis en contrepartie pour **équilibrer le tout**. (P16--F)

Moi, ça m'est déjà arrivé pendant une période de temps d'avoir l'autorisation, à l'époque, avant que les critères soient moins sévères, d'avoir le droit [d'aller à des rendez-vous pour son enfant]. Cette période-là, j'avais convenu avec ma gestionnaire que **je faisais plus d'heures pour aller à ces rendez-vous là**. (P16-F)

Dans mon **monde idéal**, ça serait aussi d'avoir le droit **librement** de faire du **télétravail**. Ça serait vraiment d'être capable de dire, exemple au fédéral là, y ont le droit de travailler trois jours par semaine de la maison, c'est convenu. Ça ça serait vraiment wow parce que je suis certaine que je travaillerais encore plus ces journées là pour rendre la marchandise parce que j'ai sauvé du temps de voyageant, pis je serais contente de prouver que ça fonctionne encore mieux de travailler, pis de **gérer soi-même son temps**. Exemple si t'es payé 35 heures par semaine, ben d'avoir de la **liberté** comme d'autres arrondissements bon ben moi je finis à 1h le vendredi après-midi parce que de toute façon, je t'ai déjà fait beaucoup d'heures. Parce que c'est ben beau être cadre, mais des fois j'me dis que y a un peu une injustice versus les professionnels qui ont le droit d'accumuler des banques de temps, qui ont le droit d'être payés en temps supplémentaire, qui ont le droit que quand y ont un rendez-vous pour leurs enfants, c'est pas la fin du monde de s'absenter pour un rendez-vous, de ne pas

se sentir coupable d'aller à un rendez-vous chez le dentiste pour son enfant. (P16-F)

Certaines cadres ont même mentionné qu'elles souhaitaient, songeaient ou envisageaient parfois délaissé leur emploi cadre pour retourner col blanc afin de profiter des conditions de travail de cette catégorie d'emploi, notamment un horaire de travail limité à 35 heures par semaine, une possibilité d'horaire flexible et une banque d'heures pour la gestion de temps.

Mais je vais peut-être **reconsidérer de redevenir blanc**. Parce que moi, **ma priorité c'est mes enfants**. *Faque* si mon boss n'est pas capable de me dire c'est correct, tu peux partir à 4h15, commence plus de bonne heure, tsé. **Si la ligne est ferme sur le 5h, ben je suis désolée**, je vais faire les choix qu'il faut pour ma famille. (P8-F)

On dirait **des fois que j'aimerais ça retourner [col blanc]**. Ben de dire **quand je finis mon travail, c'est fini**, pis de dire **je ramène pas mes choses à la maison**. Pis **quand t'es gestionnaire, t'as des dossiers qui cumulent**, tandis que le travail que j'avais **avant**, c't'un travail que **tu fais ton travail pis quand c'est fini, tu t'en vas**. (P13-F)

**Des fois, j'aurais le goût de ne plus être cadre, de ne plus avoir ces responsabilités là, de pouvoir décrocher le soir, de ne pas avoir l'obligation**, des fois, tu peux avoir l'obligation de regarder le cellulaire, comme si t'étais tout le temps de garde, comme si des fois, j'ai l'impression qu'on se comporte comme si on était dans une salle d'opération. Pourtant on n'est pas en train d'opérer des gens, le monde va continuer à tourner. Des fois, je regarde **des gens qui font comme juste leur travail, y retournent chez eux pis chu comme pourquoi j'aurais pas le droit de faire ça**, pourquoi je serais pas dans un monde où les valeurs seraient là ? (P16-F)

Ainsi, la présence de certaines conditions de travail objectives peut faciliter, dans une certaine mesure, la tâche des cadres ayant des responsabilités familiales qui souhaitent « performer » et « être à la hauteur » dans les deux sphères. Au contraire, lorsque ces conditions ne sont pas possibles ou limitées, la situation se révèle plus ardue. Dans ce contexte, limiter la surenchère au nombre d'heures travaillées,

permettre la flexibilité d'horaire et le télétravail, des pistes d'action ancrées sur le terrain, se révèlent des mesures incontournables que les employeurs se doivent de mettre en place. Celles-ci sont essentielles afin de créer un contexte favorable pour les cadres ayant des responsabilités familiales et qui souhaitent jongler avec les deux sphères. D'autant plus quand on sait que la gestion des temporalités est un élément très important pour les cadres en général, que celles-ci ou ceux-ci soient parents ou pas, en ce sens que, comme le disent Thommes et ses collaborateurs (2011) leur autonomie constitue la pierre angulaire de leur identité. Les mesures précédemment évoquées pourraient sans doute aider à réduire le handicap que constituent les responsabilités familiales pour une ou un cadre.

Un deuxième facteur de protection que nous avons repéré et pouvant limiter ce handicap est un réel partage des responsabilités familiales ou encore, un amoindrissement de celles-ci.

Moi, j'ai la **chance** que **mon chum finit présentement à 4h. Faque y arrive à l'école à 4h30**. Mais lorsqu'il va tomber de soir et de fin de semaine, je vais aller chercher mes enfants à 5h30. (P8-F)

Ça arrive dans un moment, dans ma vie personnelle, **mes enfants sont plus vieux, c'tun bon timing**. [Avant], ça aurait été plus difficile parce que je m'investis beaucoup, dans mes enfants aussi, donc je veux être partie prenante de tout ce qu'ils vivent, donc c'est sûr d'avoir pris ce poste plus jeune, j'aurais été moins présente, je me serais sentie plus coupable. Dans le fond, **quand j'ai accepté le poste, ma fille entrait au secondaire, mon gars en 5e année, sont plus autonomes, je pouvais me le permettre**. Ce que je vais manquer si je le manque, je l'ai déjà vécu. C'est **plus facile de concilier les deux**. J'ai **pas besoin d'être toujours là**. Pour moi, **dans mon cœur de mère, j'pouvais me le permettre. Avant, je l'aurais pas fait**. (P9-F)

Ça a toujours bien été parce qu'on avait des [travails] qui se complétaient. Mon conjoint commençait plus tôt le matin, moi je finissais plus tard le soir. **Faqu'on se donnait la touch. Lui, il s'occupait des enfants le soir, moi, j'm'occupais des enfants le matin**, quand y étaient petits. Là **maintenant**, sont **autonomes**, ils sont au secondaire, c'est **plus facile**. (P9-F)

Moi, le travail, c'était ce qui était là en priorité, parce que pour moi, j'étais le gagne pain, j'étais **monoparentale**, *faque* c'est moi qui assurait la subsistance à tous les niveaux de mes enfants, économique, social, affectif. Les enfants, en même temps, ça été une grosse part de ma vie parce que à partir du moment où j'ai ai eus, j'ai toujours travaillé. [...] **Fallait combiner les deux, c'tait pas évident**. C'tait pas évident parce que **le père était pas présent**. (P17-F)

C'est d'un pragmatisme élémentaire. Lorsqu'un parent assume seul, ou majoritairement seul, les responsabilités relatives aux enfants, c'est une contrainte supplémentaire qui s'ajoute sur ses épaules, particulièrement lorsqu'il occupe également un emploi. Au contraire, lorsque le parent peut compter sur un partage réel des responsabilités, généralement avec l'autre parent, la charge, même si elle demeure significative, est répartie et donc diminuée. Le handicap, bien que toujours présent, est donc à tout le moins réduit.

Dans une perspective similaire, un amoindrissement des responsabilités familiales en raison de l'âge des enfants et de leur autonomie grandissante permet également à la ou au cadre de se dégager une marge de manœuvre. Ce faisant, elle et il peut alors s'investir davantage dans son travail et ainsi mieux répondre aux exigences de la fonction de cadre, selon les barèmes du modèle productif contemporain. Cet élément est ressorti à travers les propos des cadres. Des cadres se sentaient davantage en mesure d'assumer des responsabilités professionnelles exigeantes lorsque leurs enfants avaient atteint un certain âge.

Dans le fond, ça prend des conditions objectives presque parfaites pour que la ou le cadre puisse répondre à l'ensemble de ses responsabilités familiales et professionnelles. Dès qu'une contrainte surgit, l'homéostasie fout le camp. Cette dernière est un état fragile. Certaines personnes bénéficient de conditions plus favorables pour pallier lorsque l'homéostasie est altérée. Par exemple, la possibilité de télétravailler ou de réduire son temps de travail lors d'une journée où un parent

doit accompagner son enfant à un rendez-vous sont des conditions de travail objectives qui s'avèrent sans aucun doute fort apprécié. Ou encore, pouvoir compter sur une conjointe ou un conjoint ayant une marge de manœuvre dans son horaire professionnel se révèle grandement utile lorsqu'un enfant ne peut aller à la garderie ou à l'école pour une raison diverse et que la ou le cadre doit diriger une réunion importante le matin même.

Ces observations relatives au handicap que constitue indéniablement la parentalité, ou surtout le cumul des rôles, dans l'exercice de la fonction de cadre ainsi qu'aux facteurs de protection inexorablement distribués de manière inégale nous amènent à une réflexion générale. Bien que nos objectifs de départ n'étaient pas liés à l'enjeu de l'articulation famille/travail ni à celui des différences selon les sexes, ces enjeux reviennent d'eux-mêmes à l'avant-scène. Essentiellement parce que les questions relatives à ces enjeux demeurent vraisemblablement non résolues, résolument genrées et d'une pertinence aigüe.



## CONCLUSION

Je m'intéresse au mal-être non par amour de ce qui va mal, ni en raison d'une fascination morbide face à la souffrance ou la violence, mais pour rendre au travail sa valeur. Comprendre ce qui ne va pas bien, c'est agir pour aller mieux. Le pessimisme dans la réflexion est au fondement de l'optimisme dans l'action. La pensée critique est le terreau de l'imaginaire créatif qui permet de penser un monde meilleur. C'est en comprenant les raisons de la colère que l'on peut espérer transformer sa force destructrice en énergie créatrice.

VINCENT DE GAULEJAC (2011), p. 17.

Là, j'ai juste pus le goût de m'investir. J'ai pus le goût de m'investir parce que oui j'me protège. Pis c'est là où on s'fourre, en tout cas, ou moé, j'me suis fourrée avec le travail. C'est comme le travail, je l'ai toujours eu au centre de ma vie.

(P17-F)

La carrière est une invention du XXe siècle.

ALEXANDER SUPERTRAMP

Notre étude du cas de figure des cadres de la fonction publique municipale avait pour but d'aborder deux axes thématiques, l'éthos du travail contemporain et les expériences subjectives vécues liées au travail, afin d'explorer les liens entre ces deux axes. La première étape de notre démarche était de nature descriptive et visait essentiellement à illustrer comment chacun de ces deux axes se matérialisait chez les

cadres de notre échantillon. Sur le plan de l'éthos du travail contemporain, notre analyse descriptive des propos tenus par ces cadres a révélé :

- (1) Une centralité marquée du travail dans leur vie.
- (2) La présence combinée de finalités utilitaires et expérientielles.
- (3) Une adhésion manifeste aux principales normes managériales.

Ces observations empiriques nous ont amené à constater que les cadres de notre échantillon présente un profil type étroitement lié aux caractéristiques du modèle productif actuel. Étant donné qu'il y a peu d'études empiriques sur le rapport au travail des cadres au Québec, notre étude contribue à combler une lacune sur ce sujet. Par ailleurs, l'importance nouvelle des finalités expérientielles a fait ressortir un rapport foncièrement affectif et identitaire au travail. Bien plus qu'un simple moyen de gagner l'argent nécessaire à sa subsistance, le travail est clairement devenu un moyen non seulement d'affirmer, mais carrément de structurer son existence sociale, voire sa légitimité citoyenne.

Concernant les expériences subjectives vécues liées au travail vécues par les cadres de notre échantillon, celles-ci et ceux-ci disent en vivre à la fois des satisfaisantes et des insatisfaisantes. Du côté des satisfaisantes, ces dernières sont directement liées aux finalités utilitaires et expérientielles recherchées par les cadres. Ainsi, les cadres profitent et apprécient des bénéfices matériels découlant de leur travail. Elles et ils vivent également des émotions positives par l'intermédiaire de réalisations professionnelles gratifiantes, de relations interpersonnelles harmonieuses, d'un sentiment d'utilité lié à l'activité de travail et des marques de reconnaissance obtenues en signe d'appréciation du travail effectué. Pour ce qui est des expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail, celles-ci découlent surtout de situations vécues comme étant incohérentes, teintées par le manque de sens ou allant à l'encontre de leurs valeurs personnelles. Elles sont également occasionnées par tout ce qui peut entraver l'accomplissement de réalisations professionnelles ou par des

relations interpersonnelles non-harmonieuses au travail. Les difficultés relatives à l'articulation famille/travail peuvent aussi être sources d'expériences subjectives insatisfaisantes. À travers ce portrait descriptif, nous avons repéré une trame de fond qui agit en filigrane à travers les expériences subjectives vécues liées au travail : l'enjeu sociétal de la reconnaissance. Les situations susceptibles d'apporter de la reconnaissance sont généralement associées à des expériences subjectives satisfaisantes alors que celles pouvant l'entraver sont vécues comme insatisfaisantes. Nous avons déjà discuté du fait que la reconnaissance est directement liée à l'identité puisque c'est essentiellement par le regard de l'autre que l'individu construit son identité sociale. Il nous semble donc qu'un élément principal liant l'ethos du travail contemporain et les expériences subjectives vécues par les cadres soit l'identité en raison d'une part, du caractère fortement identitaire de l'ethos du travail contemporain et d'autre part, de la centralité de la reconnaissance dans les expériences subjectives vécues liées au travail en raison notamment de son influence sur la construction identitaire de l'individu.

La deuxième étape de notre démarche avait une visée plus analytique et critique. À partir d'une analyse transversale des descriptions empiriques détaillées obtenues lors de la première étape, quatre principales avenues d'analyse ont été dégagées. Premièrement, nous avons observé une cohérence élevée entre l'ethos du travail contemporain, les normes managériales et les expériences subjectives satisfaisantes liées au travail. Deuxièmement, l'emprise du travail vécue par les cadres, autant sous sa forme objective que subjective, s'est révélée d'une force plutôt massive sur l'ensemble de leur vie. Troisièmement, il nous est apparu qu'avoir des responsabilités familiales change clairement la donne relativement au rapport au travail. En effet, il devient plus difficile d'être entièrement dédiée ou dédié au travail lorsque d'autres responsabilités entrent en concurrence avec ce dernier. Enfin, avec la conjugaison de ces trois premières avenues d'analyse, la quatrième s'est imposée d'elle-même : les responsabilités familiales représentent un handicap pour les cadres. En fait, nous

avons vu que c'est surtout le cumul d'un deuxième rôle principal qui constitue un obstacle pour les cadres, car cette situation les empêche de se conformer pleinement à ce que le modèle productif dominant commande pour être considéré performante ou performant au travail.

Après avoir tracé les contours de l'ethos du travail des cadres, dressé le portrait de leurs principales expériences subjectives vécues liées au travail et procédé à une analyse transversale de cet important corpus empirique, que peut-on conclure ? Rappelons que l'objectif initial de cette étude était d'illustrer l'ethos du travail contemporain à l'œuvre par l'analyse du cas de figure des cadres de la Ville de Montréal afin de mieux comprendre de quelle manière il se répercute à la fois sur leurs expériences subjectives satisfaisantes et leurs expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail.

Mentionnons d'abord que le résultat de l'exercice consacré à l'illustration de l'ethos du travail des cadres de notre échantillon nous semble révélateur de la place, du rôle et des défis que l'activité du travail incarne et pose aujourd'hui pour l'existence-même des individus dans les sociétés contemporaines. On pense notamment aux enjeux reliés aux réalisations personnelles, aux tensions entre les différentes sphères d'activités ainsi qu'à l'approfondissement des inégalités de genre.

Nous avons expressément ciblé la catégorie professionnelle des cadres dans notre devis méthodologique parce que celle-ci était réputée être emblématique du modèle productif et que par conséquent, c'était par le biais de leurs propos que nous étions le plus susceptible d'en apprendre davantage sur l'expérience contemporaine du travail. L'analyse du contenu des entretiens a permis de confirmer que les cadres sont bel et bien emblématiques du modèle productif contemporain, mais aussi de ses tensions et de ses difficultés. Ce constat confirme la pertinence du choix de la population visée pour réaliser notre étude. Étant donné la taille de notre échantillon, nous ne saurions

insister suffisamment sur le caractère illustratif de notre étude qui ne prétend nullement être représentative de la population des cadres à la Ville de Montréal, ni des cadres de manière générale, et encore moins de l'ensemble des travailleuses et travailleurs du Québec. Toutefois, nous sommes persuadée que la profondeur des entretiens que nous avons menés a permis de dégager des traits significatifs caractéristiques de la population des cadres. Et que puisque les cadres incarnent l'ethos du travail contemporain, nous sommes confiante qu'une certaine extrapolation puisse être envisagée à l'échelle de la population active québécoise. Par conséquent, il nous semble que nos avenues d'analyse constituent une contribution pour alimenter une réflexion à plus grande échelle concernant le rapport au travail tel qu'il se vit aujourd'hui. Afin d'enrichir cette importante réflexion, il serait tout de même souhaitable que notre étude soit reproduite auprès de travailleuses et travailleurs appartenant à d'autres catégories d'emplois de même qu'à d'autres types d'organisations. Bien que les fonctions publiques aient de plus en plus tendance à se mouler au modèle des entreprises privées, il demeure que les cadres qui y évoluent se distinguent sans doute à certains égards. Ou peut-être pas. Ce serait aussi une question intéressante à approfondir.

Si on revient maintenant aux origines, sur ce qui a déclenché notre désir d'entamer cette recherche, on se rappelle cette observation : la concomitance entre un nouveau type d'ethos du travail et une souffrance psychologique chez un nombre important de travailleuses et travailleurs. Partant de ce constat, nous avons voulu comprendre comment s'articulaient les liens entre cet ethos nouveau et la souffrance psychologique. Parce qu'il y avait tout de même une certaine intuition : quelque chose dans l'expérience contemporaine du travail expliquait sans doute, en partie du moins, cette souffrance psychologique. Puisque le discours managérial se charge bien de mettre de l'avant les retombées positives du travail, nous considérons important d'en explorer sa face plus sombre, relativement beaucoup moins abordée, et de le faire sous un angle sociologique : les angles psychologique, psychiatrique et médical

ayant volé la vedette jusqu'à présent en étant ceux constamment portés au-devant de la scène. En effet, la psychologisation du social étant fortement à l'œuvre, notamment dans l'explication des problèmes de santé psychologique, il nous semblait important d'appréhender l'ethos du travail et la souffrance psychologique comme deux phénomènes indissociables et irréductibles à une lecture clinique individuelle souvent axée sur le repérage de « failles » ou de fragilités psychologiques des travailleurs et travailleuses plutôt que sur les conditions objectives, notamment les formes d'organisation au travail ou les pressions associées aux exigences multiples et protéiformes qui pèsent sur elles et eux.

Puisqu'il y a relativement peu de variabilité dans l'expression de l'ethos du travail contemporain chez les cadres de notre échantillon, en ce sens où l'on observe une centralité élevée du travail et la recherche de finalités mixtes chez la plupart, c'est surtout nos analyses transversales qui nous ont permis d'amorcer une réflexion sur cette concomitance de l'ethos du travail contemporain et la souffrance psychologique des travailleuses et travailleurs. Nos analyses ont fait ressortir de façon éloquente que le modèle productif actuel, caractérisé par la valorisation du travail et l'intensification de la mobilisation de la subjectivité dans l'activité du travail, sert davantage celles et ceux qui bénéficient de conditions objectives permettant d'y participer pleinement et dans le sens de l'épanouissement personnel. En effet, le modèle productif dominant est indubitablement plus à la portée de celles et ceux qui sont en mesure de s'y conformer de manière absolue, c'est-à-dire s'investir, presque à l'infini, dans l'activité productive, s'engager corps et âme envers l'atteinte et même le dépassement des objectifs organisationnels. Bref, ne faire plus qu'un avec son travail : ce dernier devenant la source d'accomplissement personnel la plus prisée, la plus valorisée et la principale sphère sociale de reconnaissance. Concrètement, cela signifie travailler de longues heures, être disponible et se montrer disposée ou disposé à travailler en dehors des périodes habituelles de travail, et donc, accorder une place prédominante au travail dans sa vie. Nul doute que celles et ceux qui ont peu, ou encore mieux pas

de responsabilités hors travail, bénéficient de conditions objectives favorables pour le déploiement de tels comportements. Et ce sont donc celles et ceux qui ont le plus d'occasions d'obtenir en retour les gratifications expressives découlant de leur important investissement pratique et subjectif, notamment la reconnaissance, la valorisation et le succès professionnel. Ce n'est sans doute pas un hasard si l'importance du travail est plus grande chez celles et ceux qui y réussissent et qui en reçoivent le plus de gratifications. Rappelons que l'ethos de la professionnalité a été jugé comme l'idéal-type d'ethos du travail préconisé par les porteurs du nouveau modèle productif, l'expression la plus accomplie de l'idéologie managériale (Mercure, 2013). En effet,

sa quête d'autonomie et de responsabilité professionnelle, son identification à la communauté professionnelle, son rapport fusionnel entre sa vie privée et son activité de travail, son désir de réalisation de soi au travail, son adhésion aux nouvelles logiques de flexibilité ainsi que sa forte implication au travail constituent un idéal pour les entreprises qui s'inscrivent résolument dans le nouveau modèle productif. (Mercure et Vultur, 2011, p. 6)

L'employée ou l'employé qui répond à ce profil est donc parfaitement en phase avec les exigences du modèle productif actuel. Rappelons également que ce type d'ethos est particulièrement présent et manifeste chez certaines catégories professionnelles, dont celle des cadres.

À contrario, le modèle idéal-typique est plus difficile à mettre en œuvre pour les travailleuses et travailleurs qui doivent composer avec d'autres sphères de vie et qui ont d'autres responsabilités significatives à assumer. Et celles et ceux qui doivent conjuguer responsabilités familiales et professionnelles sont nombreux, nombreuses surtout. C'est sans doute en partie pourquoi l'ethos de l'égotéliste, caractérisé par la recherche d'équilibre, est le plus répandu dans la population active québécoise (Mercure et Vultur, 2010). Après l'ethos de la professionnalité, c'est aussi celui qui est le plus en phase avec l'idéologie managériale. La travailleuse ou le travailleur

propulsé par l'ethos de l'égotéliste est « animé par un désir de réalisation de soi dans les différentes sphères de vie, [mais] il n'est pas disposé à accorder au travail la primauté dans son échelle de valeurs, même si celui-ci revêt une grande importance, surtout du point de vue de son contenu » (Mercure et Vultur, 2011, p. 6-7). Ce profil doit essentiellement concerner, même si pas exclusivement, des travailleuses et travailleurs qui ont d'autres sphères de vie importantes, notamment celles et ceux qui ont des enfants ou d'autres personnes à charge. Mercure et Vultur (2011) entrevoyent par ailleurs dans l'ethos de l'égotéliste un certain potentiel critique à l'égard des exigences du modèle productif. Ce potentiel critique a en effet été observé dans les propos tenus par une bonne part des cadres de notre étude, surtout celles et ceux qui ont des responsabilités familiales, encore une fois. En effet, plusieurs cadres expriment le souhait de réduire l'emprise du travail dans leur vie, essentiellement afin de mieux assumer leur autre rôle principal, celui de parent. Il nous semble tout de même important de spécifier que ce désir d'assumer convenablement ses responsabilités parentales ne s'accompagne pas nécessairement d'un désir moindre de se réaliser dans la sphère professionnelle. Ainsi, le cumul des rôles se traduit par un cumul des désirs de « se réaliser », et donc d'un cumul des exigences envers soi-même. L'égotéliste souhaite se réaliser, et performer, dans les deux sphères principales de sa vie. Dans les faits, c'est surtout sur le plan du discours, et des contraintes, que l'égotéliste se distingue de la ou du professionnaliste. Bien que la centralité *relative* du travail soit moindre pour l'égotéliste, l'importance du travail est tout de même très grande et son investissement dans celui-ci demeure important. Ce qui signifie qu'une centralité *relative* moindre ne s'accompagne pas nécessairement d'une centralité *absolue* réduite. Ainsi, les critiques à l'égard du modèle productif nous semblent relativement timides en ce sens que c'est moins une remise en question des fondements du modèle qui est exprimée qu'un certain désir d'avoir de meilleures conditions pour performer dans les deux sphères. Souhaitant atteindre l'équilibre et affichant officiellement prioriser la famille, plusieurs représentantes et représentants de l'ethos de l'égotéliste s'évertuent tout de même à rencontrer les



standards du modèle productif dominant. La principale différence sur le plan empirique entre la ou le professionnaliste et l'égotéliste n'est peut-être pas tant sur le plan de l'investissement dans le travail, mais peut-être plus dans les obstacles rencontrés et surtout par les dommages collatéraux engendrés par cette difficile quête de l'équilibre.

Le caractère équilibré de l'ethos de l'égotéliste ne se matérialise pas de la même manière pour toutes et tous, l'équilibre étant un concept bien subjectif qui varie selon la situation propre à chacune ou chacun. Pour certaines et certains, l'équilibre signifie accorder une grande importance à la fois à son travail et à ses enfants. Pour d'autres, souvent celles et ceux qui n'ont pas de responsabilités familiales, l'équilibre se vit en ayant des activités de loisirs en complément de son travail. Pour plusieurs, des mères surtout, la recherche de l'équilibre représente essentiellement une sorte d'idéal à atteindre. Parce que ce qui serait véritablement vécu est plutôt un certain déséquilibre, prenant la forme d'une surcharge quasi-permanente. Cette situation pourrait potentiellement expliquer une part de la surreprésentation de la détresse psychologique chez les femmes qui tentent de s'investir dans une carrière professionnelle en fonction des attentes ancrées dans le modèle productif tout en étant tenues aux exigences multiples des autres rôles sociaux qu'elles occupent (mères, proches aidantes, conjointes, etc.). En contexte de cumul des rôles, ce n'est pas tant la performance au travail qui est altérée, mais c'est peut-être plutôt la santé psychologique qui écope.

Des propos tenus dans nos entretiens ont bien révélé le caractère à géométrie variable de l'équilibre ; ce qui va dans le sens d'une préoccupation de Tremblay (2011) concernant l'inégalité des hommes et des femmes face à ce modèle productif dans un contexte où les responsabilités familiales incombent davantage aux femmes. En effet, « lorsque des problèmes de dépendance (enfants, parents âgés ou malades) se posent, les femmes tendent à se réinvestir dans la famille » (p. 5). Cette situation a été

clairement constatée chez les cadres de notre échantillon. Les mères de toutes les générations et les pères de moins de 50 ans ont toutes et tous mentionné des préoccupations relatives à l'enjeu de l'articulation famille/travail. Toutefois, au-delà des préoccupations, sur le plan pratique, ce sont surtout les mères qui assument la double tâche. Ce sont elles qui, avec l'arrivée des enfants, ont apporté des changements concrets dans leur rapport au travail, en y limitant leur investissement, même si celui-ci demeure somme toute élevé par ailleurs. De manière générale, il semble que lorsque deux parents conjuguent responsabilités professionnelles et familiales, si un des deux doit faire un compromis sur le travail pour répondre à une exigence familiale, c'est la mère qui le fasse. La pandémie de COVID-19 est venue exemplifier cette réalité. En effet, une récente étude de Statistique Canada a révélé que ce sont surtout les femmes qui ont assumé les responsabilités de l'école à la maison auprès des enfants lors de la fermeture des écoles au printemps 2020 en raison de la COVID-19.

La majorité des femmes (64 %) ont déclaré que c'était surtout elles qui étaient responsables d'enseigner à domicile ou d'aider les enfants à faire leurs devoirs, par rapport à 19 % des hommes [...]. Cette répartition sexospécifique de la responsabilité de l'enseignement à domicile, laquelle vient s'ajouter aux autres tâches parentales, peut exposer les parents — et surtout les mères — à un risque accru de stress (Statistique Canada, 2020, p. 5).

Vraisemblablement, hommes et femmes ne sont pas égaux face au modèle productif dominant. Et cette inégalité sociale a un coût élevé pour les femmes. Pour preuve, quelques jours avant le dépôt initial de cette thèse, soit le 5 juin 2020, les manchettes des grands quotidiens montréalais présentaient les résultats alarmants d'une étude<sup>4</sup> qui venait juste d'être réalisée auprès de 1 259 travailleuses et travailleurs québécois, alors que la crise sanitaire et sociale majeure de la COVID-19 sévissait depuis près de

---

<sup>4</sup> Cette étude, fraîchement menée par la professeure Caroline Biron et son équipe du Centre d'expertise en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval n'a pas encore fait l'objet d'un article scientifique; selon ce que l'auteurice nous a partagé par courriel, celui-ci devrait être rédigé au cours de l'été.

trois mois : « Un travailleur sur deux ne vas pas bien »<sup>5</sup>, « La moitié des travailleurs québécois souffrent de détresse psychologique »<sup>6</sup>, « La moitié des travailleurs québécois souffrent de détresse psychologique élevée »<sup>7</sup>. Concernant cette étude, une publication sur le site web<sup>8</sup> de l'Université Laval précise que 48 % des répondantes et répondants ont rapporté un degré élevé de détresse psychologique. On y mentionne également que la nouvelle réalité du travail causée par la pandémie a fait augmenter de façon importante les risques psychosociaux associés à la détresse psychologique. Il est facile de comprendre que tous les bouleversements engendrés par cette crise sans précédent sont venus altérer considérablement la santé psychologique des travailleuses et travailleurs. Toutefois, ce qui nous a particulièrement interpellée dans les résultats de cette étude n'est pas nécessairement cette statistique catastrophique. C'est plutôt le fait qu'alors que 41 % des hommes ayant participé à l'étude disent vivent un degré de détresse psychologique élevé, ce taux grimpe à 56 % chez les femmes participantes. La différence est colossale ! Pourtant, ce fossé n'a pas semblé émouvoir grand monde ; alors que plusieurs grands médias québécois ont fait référence aux résultats généraux de cette étude, aucune mention relative à l'écart considérable observé entre les femmes et les hommes n'a été repérée. Comme le souligne Caroline Biron, professeure responsable de cette étude, « la pandémie nous confronte à toutes les vulnérabilités de nos systèmes : ce qui était fragile avant l'est encore plus aujourd'hui ». Nous ne pouvons être plus en accord avec elle. Et on ne peut s'empêcher de voir un lien avec l'étude précédemment citée à l'effet que l'essentiel des soins aux enfants supplémentaires exigés en raison de la pandémie ont été assumés par les mères ; ce qui va dans le sens de notre avenue d'analyse à l'effet

---

□ <https://www.lapresse.ca/covid-19/2020-06-05/un-travailleur-sur-deux-ne-va-pas-bien>

□ <https://www.ledevoir.com/societe/sante/580280/la-moitie-des-travailleurs-quebecois-souffrent-de-detresse-psychologique>

□ <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1709433/moitie-travailleurs-quebecois-detresse-psychologique>

□ <https://nouvelles.ulaval.ca/recherche/pandemie-pres-de-50-de-detresse-psychologique-chez-les-travailleurs-quebecois-b9ae491d599859db76dcdf5a1189cfc2>

que les responsabilités parentales constituent un handicap lorsqu'on occupe une fonction cadre – et que ce handicap concerne davantage les mères.

À l'instar de Tremblay (2011) nous nous demandons comment les femmes peuvent s'investir pleinement dans le modèle de la professionnalité, et même dans celui de l'égotéliste, alors qu'elles assument encore aujourd'hui davantage les responsabilités familiales. Est-ce que celles, et de plus en plus ceux, qui assument des responsabilités familiales sont pénalisés dans un contexte où les caractéristiques du modèle de la professionnalité sont celles recherchées, valorisées et récompensées par les employeurs ? D'ailleurs, après une augmentation du taux de natalité à la suite de la mise en place du *Régime québécois d'assurance parentale* en 2006, on observe une diminution constante de ce taux depuis quelques années (Institut de la statistique du Québec). On peut se demander si cette baisse s'explique en partie par certaines exigences du modèle productif, notamment celles concernant l'investissement de soi dans le travail, ainsi que les difficultés accrues auxquelles font face celles et ceux qui cumulent les rôles sociaux. La question se pose. Cette donnée serait peut-être également en lien avec la tendance actuelle concernant la recherche de l'« équilibre ». C'est peut-être en ayant moins d'enfants, ou encore mieux en n'en ayant pas, que l'équilibre dans un monde où le travail est au centre de l'existence sociale peut plus facilement être atteint, c'est-à-dire en se consacrant pleinement au travail, sans avoir à se soucier de personnes qui dépendent de nous et en agrémentant sa vie par la pratique de loisirs qui, idéalement, permettent d'afficher, sous des airs de désinvolture, sa réussite professionnelle.

Le lien et les ambivalences entre le modèle productif dominant et la souffrance psychologique qui frappe un nombre significatif de travailleuses et travailleurs aujourd'hui a déjà été problématisé à plusieurs égards (Kirouac, 2015 ; Dejours, 2005 ; de Gaulejac, 2011). Le modèle productif dominant s'avère en effet un dispositif ambivalent, à la fois source de supports positifs de l'individualité et source

de formes de souffrance psychologique, comme le montre Kirouac en mentionnant que certaines personnes

retirent d'appréciables satisfactions de cette plus forte emprise du travail, notamment ceux pour qui les gratifications expressives (reconnaissance, accomplissement personnel) soutirées en retour se transposent en support principal de leur individualité. Mais, pour d'autres, la radicalisation de son emprise objective sur la vie s'avère au contraire, comme on l'a vu, précurseur d'un profond mal-être. (Kirouac, 2015, p. 211)

Il nous semble en effet que ce modèle productif, avec en son sein la valorisation du travail et l'intensification de la mobilisation de la subjectivité de l'individu, se révèle comme étant un terreau fertile au développement de différentes formes de souffrance psychologique. La valorisation du travail se traduit concrètement par un accaparement de la vie par le travail et la mobilisation de la subjectivité entraîne un investissement accru de soi dans le travail. Soit, cette nouvelle donne peut bien servir certaines personnes, surtout celles et ceux bénéficiant de conditions objectives favorables comme nous venons d'en discuter. En effet, c'est lorsque la ou le cadre profite des conditions optimales lui permettant d'actualiser ou de concrétiser l'ethos du travail idéal-typique du modèle productif contemporain que le contexte se prête ou favorise des expériences subjectives satisfaisantes liées au travail chez la ou le cadre. Mais cette nouvelle donne peut se révéler moins saluthogène pour d'autres, notamment pour celles et ceux n'ayant pas des conditions objectives propices à un très grand investissement de soi au travail. Et, comme nous l'avons vu, le cumul des rôles est clairement une condition concrète limitant le potentiel d'investissement de soi au travail. Pas surprenant donc que les deux cadres dans notre échantillon vivant le moins d'expériences subjectives satisfaisantes et le plus d'expériences subjectives insatisfaisantes liées au travail soient des femmes monoparentales.

En conclusion, il nous apparaît de manière de plus en plus évidente que les exigences du modèle productif actuel sont difficilement conciliables avec le cumul des rôles

sociaux. Méda (2006) évoque un « coût d'opportunité » pour les femmes qui conjuguent responsabilités familiales et professionnelles dans un contexte où non seulement deux activités, mais deux valeurs sont en concurrence. Ainsi, le cumul des rôles, dans un contexte où la place du travail est écrasante, où les exigences sont incommensurables et sur de nombreux fronts, aurait sans doute quelque chose à voir avec, en partie du moins, la souffrance au travail, et la souffrance sociale en général. Particulièrement dans une société où le modèle productif dominant exige presque une clause de non-concurrence ? C'est une piste de réponse plausible à notre questionnement de départ. De deux choses l'une : soit le cumul des rôles est malsain, soit c'est le modèle productif qui l'est.

Au terme de notre démarche et dans une perspective plus globale, l'ensemble de nos observations et analyses nous amènent à présenter une réflexion plus personnelle : il nous semble que notre époque se caractériserait par ce à quoi nous pourrions référer comme étant les « troubles de l'idéal » ? Expliquons un peu notre idée. Dans notre société contemporaine où les standards de performance sont sur tous les fronts, et où ceux-ci sont de plus en plus élevés, on peut dire que de manière générale, les demandes qui pèsent sur l'individu excèdent sa capacité à les combler. L'individu se retrouve donc face à une impossibilité pratique qu'il n'a toutefois pas conscientisée. Il se démène, se défonce même, ne réalisant pas que l'atteinte des objectifs qu'il se donne, ou plutôt qu'il a intégrés, n'est pas à sa portée ; pas parce que ceux-ci sont juste un peu trop ambitieux, mais parce qu'ils sont tout simplement irréalistes. Comme l'écrit avec parcimonie Dujarier (2009), « l'idéal est devenu exigible » (p. 129). Cela ne peut que se solder par l'impression de ne parfois pas être à la hauteur et entraîner donc une certaine souffrance psychologique. Devant la pléthore de possibilités et les attentes élevées démesurément encouragées, les déceptions ou les échecs deviennent inévitables. Et s'accumulent. Et usent. Il est en effet extrêmement exigeant de poursuivre les hauts standards promulgués par la société de performance. Constamment, l'individu est assailli d'images de réussite, créant

inéluçtablement une inflation des attentes. Et combler entièrement ces attentes relève tout simplement de l'impossible, tout comme certains standards de beauté, de santé, de mise en forme, de parentalité ou de conjugalité parfaite, etc. Mais ce fait, l'individu ordinaire ne l'a pas intégré. Il s'évertue tout de même à tenter d'y arriver, parfois avec acharnement, gardant l'espoir et la foi. Et ceci s'explique facilement puisque partout autour de lui, on lui renvoie des images de personnes qui répondent à ces exigences, qui performant, qui réussissent socialement. Il s'agit d'une quête sans limite qui se fonde dans une éthique de la comparaison dans laquelle l'individu sort toujours perdant. Il est condamné à être incapable de répondre à ce qu'il croit être ses propres exigences, à ces exigences de la société qu'il a intégrées pour les faire siennes, à ces exigences pourtant démesurées et auxquelles on s'accroche démesurément, presque désespérément : exigences dont on ne sait pas trop parfois quels en sont les fondements. Condamné alors à être déçu de lui-même et dépassé par d'autres plus performants que lui. Cette sensation constante d'avoir l'impression de tout donner, mais de ne jamais vraiment y arriver, ne peut que finir par engendrer de la souffrance psychologique. C'est presque une fatalité. Et c'est un peu ce que doivent expérimenter en quelque sorte les travailleuses et travailleurs qui tentent de performer à la fois dans leur rôle parental et leur rôle professionnel, cherchant à atteindre les plus hauts standards. Même lorsqu'elles et ils performant dans les deux sphères, ce n'est pas assez. Guidées et guidés par un idéal, elles et ils tentent d'atteindre l'impossible, s'investissant sans relâche, persévérant dans l'adversité, s'évertuant jusqu'à s'épuiser.

Nous avons déjà discuté via la thèse de la nervosité sociale que la forme contemporaine des injonctions expliquerait pourquoi notre société se caractérise par la montée de problèmes protéiformes, ayant la détresse psychologique comme dénominateur commun. Comme l'écrivent Otero et Namian (2009), « les anxiodépressions sont l'une des plus courantes codifications de la souffrance et du dysfonctionnement de masse qui renvoient à l'une des principales lignes de faille de

l'individualité contemporaine » (p. 58). Sous cette pluie battante d'injonctions, l'individu contemporain n'en peut plus. Écrasé par tant d'obligations, par tant de pression, par tant de responsabilités, par tant de déceptions inéluctables, il est presque voué à tomber, faisant de l'épreuve anxiodépressive l'ultime aboutissement.

L'expression « troubles de l'idéal » pour faire référence aux troubles mentaux courants nous a semblé intéressante tout simplement parce que ces troubles sont essentiellement la résultante de la présence d'idéaux sociaux qu'on n'arrive pas à atteindre, inatteignables dû à leur caractère idéal justement, mais qu'on s'évertue tout de même à viser et qu'on entretient socialement. L'expression de la nervosité sociale contemporaine serait donc directement liée à ces idéaux qui nous entourent, nous habitent et nous rongent. Comme si d'une certaine manière, l'individu qui se pense de plus en plus singulier, autonome et libre se retrouve dans la même course globale que ses semblables vers la perfection inatteignable, le rendement infini et la quête de reconnaissance insatiable par l'activité de travail. Les troubles de l'idéal ramènent brutalement et systématiquement les individus singuliers à leur condition sociale commune par et pour l'activité du travail, c'est-à-dire, une activité sociale totale.

Afin de terminer sur une note plus douce et poétique, nous choisissons de présenter un court extrait d'une chanson d'un groupe montréalais dans laquelle nous percevons un message symbolique éloquent au regard de notre propos.

*And I'm **surrounded** by these **images** of this **perfect people** that I'm **supposed to be** ("Alone", The Franklin Electric)*

Ces paroles illustrent simplement, mais superbement, la dynamique sous-jacente à ce que nous appelons les troubles de l'idéal. Les modèles représentant la perfection sont partout autour de nous. Par leur omniprésence grandiloquente, nous sommes entourées et entourés (*surrounded*), voire envahies et envahis par ces modèles. En



fait, ceux-ci sont de véritables « images », dans le sens où ils ne sont pas réels, mais ce sont plutôt des représentations de personnes parfaites (*perfect people*) qui sont projetées et nous sont renvoyées. Les personnes parfaites sont celles qui réussissent sur le plan social. Elles performant sur toutes les scènes, se dépassent sur tous les fronts, assurent partout, tout le temps, presque sans effort, tout naturellement. Ces personnes parfaites répondent en tout point aux injonctions liées à la responsabilisation et à la réalisation de soi par soi. Accomplies et maîtres d'œuvres de leur succès, elles jonglent parfaitement avec toutes leurs responsabilités et semblent nager dans le bonheur. À la fois hautement performantes au travail, parents exemplaires, ultra-marathonniennes, adeptes du yoga de Bikram et du Kâmasûtra, ces personnes sont les dignes représentantes de ce que prône le culte de la performance. Ou de ce qu'on désignerait aujourd'hui sous le terme de l'équilibre ? Ces images de personnes parfaites, construites en grande partie, ne correspondent pas nécessairement, sans doute pas, à une réalité concrète. Ces images auxquelles nous sommes constamment exposés nous renseignent sur les exigences à rencontrer, sur ce qui est attendu socialement pour bénéficier d'un statut de réussite, d'une reconnaissance sociale qui nous confère une valeur en tant que personne. Ces modèles nous dictent donc la marche à suivre sur ce que nous devons faire, sur ce que nous devons être (*that I'm supposed to be*). Le titre de la chanson est « Alone », qui signifie « seul ». On peut supposer que sans nécessairement s'en rendre compte, les auteurs de ces paroles ont, d'une certaine manière, magnifiquement illustré l'individualisme qui sévit aujourd'hui et une partie de ses travers. Ainsi, nous nous évertuons constamment à atteindre ces standards, à s'approcher de ces idéaux, déployant tous les efforts possibles, en persévérant et s'investissant entièrement pour y arriver. Puisque nous tentons éperdument d'atteindre l'impossible, nous sombrons, inéluctablement, victimes d'un trouble de l'idéal.

Dans la perspective où nous souhaitons véritablement, comme société, agir pour diminuer la souffrance psychologique, des changements de fond doivent impérativement s'opérer dans les mentalités et les pratiques. S'interroger sur les valeurs fondamentales qui nous guident. Réformer notre organisation des temps sociaux. Repenser le partage des responsabilités sociales, citoyennes et familiales. Revoir notre rapport au travail. Redéfinir notre conception de la performance et de la richesse. Valoriser la collaboration et l'entraide plutôt que l'individualisme et la compétition. Encourager celles et ceux qui font preuve de considération et de bienveillance envers les autres au lieu de récompenser celles et ceux qui n'agissent que dans leur propre intérêt. Mettre en place des pratiques cohérentes avec les discours. Si les enfants sont une véritable richesse pour notre société, offrons aux parents, les mères et les pères, des conditions favorables pour qu'ils puissent assumer dignement leur rôle, sans s'épuiser. Si l'égalité des sexes est une valeur fondamentale pour le peuple québécois, érigeons un modèle dans lequel toutes et tous peuvent avoir des chances égales de s'épanouir dans différentes sphères de vie. À défaut, l'absurdité qui prévaut demeurera et le règne des troubles de l'idéal perdurera.

## ANNEXE A

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

<b>UQÀM</b>   Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains	No. de certificat: 1547 Certificat émis le: 20-04-2017
<b>CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE</b>	
<p>Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 4: sciences humaines) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la <i>Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains</i> (Janvier 2016) de l'UQAM.</p>	
Titre du projet:	Expliciter le lien entre l'expérience subjective du travail contemporain et les expériences de bien-être et de mal-être des travailleurs
Nom de l'étudiant:	Sonia MERCIER
Programme d'études:	Doctorat en sociologie
Direction de recherche:	Marcelo OTERO
<b>Modalités d'application</b>	
Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.	
La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.	
Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.	
	
Thérèse Bouffard Présidente du CERPE 4 : Faculté des sciences humaines Professeure, Département de psychologie	

## ANNEXE B

### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

**Titre du projet de recherche :**

*Expliciter le lien entre l'expérience subjective du travail contemporain et les expériences de bien-être et de mal-être des*

**Chercheure responsable :**

Sonia Mercier, D.Ps., Ph.D (c), Université du Québec à Montréal

**Préambule**

Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat en sociologie, vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions.

**Objectifs du projet**

L'objectif de ce projet de recherche est d'illustrer et de creuser le lien entre l'expérience subjective contemporaine du travail et le bien-être des travailleurs. L'expérience subjective du travail, c'est-à-dire le rapport particulier qu'une personne entretient avec son travail, semble s'être transformée au cours des dernières décennies. Il nous apparaît primordial de mieux comprendre comment se matérialise,

comment se vit cette expérience subjective du travail et de quelle manière elle est liée aux expériences subjectives de bien-être et de mal-être des travailleurs.

### **Nature de la participation**

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle à la chercheuse qui portera sur le thème du rapport au travail. L'entrevue prendra environ 45 minutes de votre temps. Elle sera enregistrée audio numériquement. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont convenus avec la chercheuse. La transcription que l'on fera de votre entrevue ne permettra pas de vous identifier.

### **Avantages**

En plus de favoriser l'avancement des connaissances pour la société en général, votre participation vous permettra de vous accorder un temps dédié à une réflexion personnelle sur votre propre expérience subjective du travail.

### **Risques et inconvénients**

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers. Toutefois, dépendant de votre histoire personnelle, certaines questions d'entrevue pourraient raviver des émotions désagréables liées à vos expériences de travail. Vous n'êtes pas obligé de répondre aux questions qui vous rendent mal à l'aise.

### **Compensation**

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à cette entrevue.

### **Confidentialité**

Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seuls l'étudiante et le directeur de thèse y auront accès. Vos données de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément.

Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez toujours identifié par un code alphanumérique. Ce code associé à votre nom ne sera connu que du responsable du projet.

Votre enregistrement sera effacé au terme du projet.

Aucune publication ou communication sur la recherche ne contiendra de renseignements permettant de vous identifier.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie

également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits. La responsable du projet peut également mettre fin à votre participation, sans votre consentement, si elle estime que votre bien-être est compromis.

### **Responsabilité**

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs ou l'institution impliquée de leurs obligations civiles et professionnelles.

### **Personnes-ressources**

Vous pouvez communiquer avec le directeur de thèse, Monsieur Marcelo OTERO au 514-987-3000 poste 1752 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez discuter avec lui des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE4) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information, pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité, Madame Julie SERGENT, au 514-987-3000 poste 3642 ou par courriel au : cerpe4@uqam.ca.

### **Déclaration de la chercheuse principale**

Je, soussignée, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées. Je déclare avoir informé le participant que je suis une employée cadre au Service des ressources humaines, mais que ce projet de recherche s'inscrit uniquement dans le cadre de mon projet d'étude.

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature :

### **Consentement du participant**

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision

de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante, le cas échéant. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Je confirme qu'il n'y a aucun conflit d'intérêt entre moi et la chercheuse. J'ai bien été informé qu'en plus d'être étudiante au doctorat en sociologie à l'UQAM, la chercheuse est une employée cadre au Service des ressources humaines de la Ville de Montréal et je comprends bien que ce projet de recherche ne s'inscrit nullement dans le cadre de ses activités professionnelles. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Nom (lettres moulées) :

Signature :

*Je désire recevoir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche*

Adresse courriel :

***Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet de recherche.  
Nous tenons à vous en remercier.***

***Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant.***

## ANNEXE C

### CANEVAS D'ENTRETIEN

#### **Introduction**

- . Accueil
- . Présentation et signature d'information et de consentement

#### **Premier axe thématique : Ethos du travail**

##### Importance du travail

- . Quelle place accordez-vous au travail dans votre vie?
- . Quelle place accordez-vous au travail en regard des autres sphères de votre vie?

##### Finalités du travail

- . Quels besoins le travail comble-t-il pour vous?
- . Quels sont les critères importants pour vous dans un emploi?
- . Si tout était possible, quels seraient les caractéristiques de votre emploi idéal?

##### Normes

- . Quelles sont les attentes des employeurs envers les employés aujourd'hui selon vous?
- . Comment vous sentez-vous personnellement par rapport à ces attentes?
- . Quelles sont les attentes des travailleuses et travailleurs aujourd'hui selon vous?
- . Quelles sont vos attentes à vous face à un employeur?
- . À quel point est-ce important pour vous d'occuper un emploi?



- . À quel point est-ce important pour vous de contribuer à l'atteinte des objectifs de votre employeur?

## **Deuxième axe thématique : Expériences subjectives de bien-être et de mal-être**

### Expériences subjectives de bien-être

- . Qu'est-ce que le travail vous apporte de positif?
- . Donner un ou des exemples de situation en lien avec le travail où vous avez ressenti des sentiments positifs.
- . Dans l'ensemble, à quel point considérez-vous que votre expérience personnelle du travail contribue pour vous à créer des sentiments de bien-être? Sur une échelle de 1 à 10?

### Expériences subjectives de mal-être

- . Qu'est-ce que le travail vous apporte de moins positif?
- . Donner un ou des exemples de situation en lien avec le travail où vous avez ressenti des sentiments négatifs.
- . Vous arrive-t-il souvent de vivre des épisodes de stress en lien avec votre travail? Exemples?
- . Vous arrive-t-il souvent de vous sentir anxieux (inquiétudes, soucis, angoisse, etc.) à cause de votre travail? Exemples?
- . Vous arrive-t-il souvent d'être déprimé ou triste à cause de votre travail? Exemples?
- . Vous arrive-t-il souvent de vous sentir dépassé par les événements au travail? Exemples?
- . Dans l'ensemble, à quel point considérez-vous que votre expérience personnelle du travail contribue pour vous à créer des sentiments qui nuisent à votre bien-être? Sur une échelle de 1 à 10?

**Conclusion**

- . En rétrospective, quel est le bilan que vous faites de votre expérience personnelle du travail?
- . Pourquoi avez-vous accepté de participer à ma recherche?

**Informations nominatives**

- . Sexe
- . Tranche d'âge
- . Conjoint ou pas
- . Enfants ou pas
- . Âge des enfants

## RÉFÉRENCES

- Afriat, C. (1997). La place du travail dans la société. *DEES*, (107) mars, 61-67.
- American Psychiatric Association (1996). *Mini DSM-IV. Critères diagnostiques*. Paris : Masson.
- Arendt, H. (1983). *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy.
- Attridge, M. (2007). *Rompre le silence. En quoi est-ce rentable de favoriser la santé psychologique de vos employés ?* Rapport 2008 de Solutions Humaines.
- Baribeau, C., et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.
- Baudelot, C., Gollac, M. (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Paris : Fayard.
- Bensoussan, M. (2015). Trajectoires et « passions » de cadres d'entreprise : une étude des causes de l'engagement intense dans le domaine professionnel. Dans M. De Loriot et N. Leroux (dir.), *Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique* (p. 271-308). Toulouse : Éres.
- Bischoff, M. (1995). L'humanité a-t-elle toujours travaillé ? *Théologiques*, 3(2), 45-69.
- Bischoff, M. (2009). L'institution du travail. Pour un dépassement des conceptions substantive et formaliste du travail et de l'économique. Dans O. Clain (dir.), *Marx philosophe* (p. 261-338). Québec : Nota bene.
- Blondeau, S. et Rouchy, J.-C. (2004). La banalisation du « psy ». *Connexions* 2004/1(81), 7-9.

- Boltanski, L., et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Bourdages-Sylvain, M-P. (2017). Régimes de mobilisation et normes managériales contemporaines : une analyse de la littérature pédagogique managériale. Dans D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques* (p. 121-142). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Bourdages-Sylvain, M-P. (2021). Nouvelle gestion publique et formes de subjectivité. Dans D. Mercure., & Bourdages-Sylvain, M-P. *Société et subjectivité. Transformations contemporaines*. Presses de l'Université Laval.
- Bourdages-Sylvain, M-P., & Côté, N. (2020). Normes managériales et nouvelles formes de rapport au travail. Dans D. Mercure. *Les transformations contemporaines du rapport au travail*. Presses de l'Université Laval.
- Brubaker, R. (2001). Au-delà de l'« identité ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 139, p. 66-85.
- Bruckner, P. (2000). *L'euphorie perpétuelle. Essai sur le devoir de bonheur*. Paris : Grasset.
- Brun, J-P., Biron, C., Martel, J., Ivers, H. (2003). Rapport de recherche. Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).
- Brun, J.P. (2003). *La santé psychologique au travail...la définition du problème*. Québec, Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.
- Brun, J.P. et Martel, J. (2003). *La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions (Fascicule 1 : L'ampleur du problème : L'expression du stress au travail)*. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.
- Burch, M. A. (2003). *La voie de la simplicité. Pour soi et la planète*. Montréal : Écosociété.
- Caillé, A. (2001). Présentation. *Revue du Mauss*, 2001/2(n° 18) *Travailler est-il (bien) naturel ? Le travail après la fin du travail*, 5-18.
- Cefaï, D. (2003). *L'enquête de terrain*. Paris : La Découverte-MAUSS.

- Chabot, (avril 2013, p. 46) - Dossier Travail dans la revue Philosophie (n° 68).
- Chanlat, J.-F. (2017). La place de la subjectivité dans les théories managériales : un regard sociohistorique. Dans D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques* (p. 81-119). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Châtel, V. (2008). Au-delà de la vulnérabilité sociale, la vulnérabilité symbolique. Dans V. Châtel et S. Roy (dir.), *Penser la vulnérabilité* (p. 201-240). Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Conseil de recherches en sciences humaines, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada : Énoncé de politique des trois Conseils : *Éthique de la recherche avec des êtres humains*, décembre 2018.
- Côté, L. (2013). Améliorer ses stratégies de coping pour affronter le stress au travail. *Psychologie Québec*, 30(5), 41-44.
- Cousin, O., Méda, D., et Wieviorka, M. (2017). Les impasses de la reconnaissance. Dans D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques* (p. 263-276). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Dardot, P., & Laval, C. (2009). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néo-libérale*. Édition La Découverte.
- De Coster, M., et Pichault, F. (1998). *Traité de sociologie du travail*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Université.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V. (2009). *Qui est « je » ?* Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V., et Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Paris : Seuil.

- De Terssac, G., & Flautre, A. (2005). Les régulations de genre et les arrangements temporels sexués. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (p. 35-60). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dejours, C. (2005). Nouvelles formes de servitude et suicide, *Travailler* 2005/1(13), 53-73.
- Descarries, F. (2009). *L'articulation famille-travail travail... plus qu'une question de conciliation, une affaire de société*. <https://ftq.qc.ca/wp-content/uploads/ftqimport/6016.pdf>
- Descarries, F., & Corbeil, C. (2005). L'articulation famille/travail : une problématique en voie de s'imposer. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (p. 61-68). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation et épuisement professionnel. *Relations Industrielles / Industrial Relations* (71(1), 156-187. <https://doi.org/10.7202/1035906ar>
- Doucet, M-C., et Moreau, N. (2014). *Penser les liens entre santé mentale et société. Les voies de la recherche en sciences sociales*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dujarier, M-A. (2009). *Une analyse sociologique de la souffrance au travail*. Dans Périlleux, T. et coll. *Destins politiques de la souffrance*. 119-132. Éditions Érès.
- Dujarier, M-A. (2017). *Le management désincarné. Enquêtes sur les nouveaux cadres au travail*. Paris : La Découverte.
- Durand, J-P. (1995). *La sociologie de Marx*. Paris, La Découverte.
- Durand, J-P. (2006). Les outils contemporains de l'aliénation du travail. *Actuel Marx* (39), 107-122.
- Duxbury, L., et Higgins, C. (2001). Work-life balance in the new millennium : where are we ? where do we need to go ? Canadian policy research networks discussion paper no. W 12.
- Ehrenberg, A (2005) La plainte sans fin. Réflexions sur le couple souffrance psychique/santé mentale. *Cahiers de recherches sociologiques*, 41-42, 17-41.

- Ehrenberg, A. (1991). *Le culte de la performance*. Hachette.
- Ehrenberg, A. (1995). *L'individu incertain*. Paris : Calmann-Lévy.
- Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi*. Paris : Odile Jacob.
- Ehrenberg, A. (2010). *De l'autonomie comme aspiration à l'autonomie comme condition* (p. 189-219). Dans *La société du malaise*. Paris. Odile Jacob.
- Enriquez, E. (2017). Pouvoir et contrôle de la subjectivité des êtres humains au travail (p. 145-168). Dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (p. 145-168). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fortier, I. (2010). La modernisation de l'État québécois : la gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 35-50. <https://doi.org/10.7202/044218ar>
- Friedmann, G., et Naville, P. (1962). *Traité de sociologie du travail*. Paris : Armand Colin.
- Genin, É. (2012). La porosité des temps chez les cadres. Des pratiques différenciées selon le genre ? *Cadres*, n° 452.
- Gilbert, M.H., Dagenais-Desmarais, V. & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. doi :10.1016/j.erap.2011.09.001
- Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrance au travail. *Éthique publique*, (11), 2, 129-128.
- Goffman, E. (1968). *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Traduction de L. et C. Lainé. Paris : Minuit.
- Goldthorpe, J., Lockwood, D., Bechhofer, F. & Platt, J. (1968). *The Affluent Worker : Industrial Attitudes and Behaviour*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail, quête du sens. Critique de la raison économique*. Paris : Galilée. [Folio Essai, 2004]

- Gouvernement du Canada (2018). *Éthique de la recherche avec des êtres humains. Énoncé de politique des trois conseils*. Ottawa : Secrétariat sur la conduite responsable de la recherche.
- Institut de la statistique du Québec <https://www.stat.gouv.qc.ca/>
- Kirouac, L. (2011) Instruments de mesure et voies thérapeutiques du burn-out : la responsabilité sociale court-circuitée. *Reflets : Revue d'intervention sociale et communautaire* 17(1), 30-57.
- Kirouac, L. (2012) « De l'épuisement du corps à l'affaiblissement du soi : effets des transformations des freins et contrepoids du travail sur la vie des individus ». Thèse. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en sociologie.
- Kirouac, L. (2015). *L'individu face au travail sans fin. Sociologie de l'épuisement professionnel*. Québec. Presses de l'Université Laval.
- Kirouac, L., et Dorvil, H. (2014). Renouer avec sa santé mentale. La double peine des travailleurs qui s'absentent en raison d'un trouble mental. Dans M.-C. Doucet et N. Moreau (dir.), *Penser les liens entre santé mentale et société. Les voies de la recherche en sciences sociales* (p. 49-72). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Kocyba, H., et Renault, D. (2007). Reconnaissance, subjectivisation, singularité. Dans *Travailler*. 8, 103-118.
- Lallement, M. (2007). *Le travail : une sociologie contemporaine*. Paris : Gallimard.
- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., & Martin, E. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? *Sociologie du travail* 53, 3-36.
- Langlois, S. (2011). « Un diagnostic "psy" invisible : le cas du trouble d'adaptation ». Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en sociologie.
- Lash, C. (1979). *The Culture of Narcissism : American Life in an Age of Diminishing Expectations*. New York : W.W. Norton.
- Linhart, D. (2017). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse : Érès.



- Lipovetsky, G. (1983). *L'Ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*. Paris : Folio.
- Loriol, M. (2005). Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus. *Cahiers de recherche sociologique*, 41-42, 191-208.
- Loriol, M., et Leroux, N. (2015). Les ambivalences de la passion au travail. Dans M. De Loriol et N. Leroux (dir.), *Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique* (p. 7-30). Toulouse : Éres.
- Lowe, G. (2006). *Sous pression. Les répercussions de stress lié au travail et à la conciliation travail – vie personnelle*. Rapport 2007 de Solutions humaines.
- Marchand, A, Durand, P. Haines, V., & Harvey, S. (2015) The multilevel determinants of workers' mental health : results from the SALVEO study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50(3), 445-459.
- Marchand, A., Blanc, M-E. et Durand, P. (2015). Genre, âge, catégorie professionnelle, secteur économique et santé mentale en milieu de travail : les résultats de l'étude SALVEO. *Canadian Journal of Public Health*, 106(4), e223-e229.
- Marchand, A., Haines, V., & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative Analysis of Organizational Culture in Occupational Health Research : a Theory-based Validation in 30 Workplaces of the Organizational Culture Profile Instrument. *BMC Public Health* 13(1), 443.
- Martuccelli, D. (2001). *Dominations ordinaires. Explorations de la condition moderne*. Paris : Balland.
- Martuccelli, D. (2005). Critique de l'individu psychologique. *Cahier de recherche sociologique*, 43, 43-64.
- Martuccelli, D. (2010). *La société singulariste*. Paris : Armand Collin.
- Martuccelli, D. (2017). Le travail et la subjectivité : continuités et inflexions. Dans D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques* (p. 65-77). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- Méda, D (2011) La nouvelle éthique du travail au service de l'entreprise de soi ?, *Sociologies* [En ligne], Grands résumés, La Signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 13 juin 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3504>
- Méda, D. (1995). *Le travail : une valeur en voie de disparition*. Paris : Flammarion.
- Méda, D. (2000). *Qu'est-ce que la richesse ?* Paris : Flammarion.
- Méda, D. (2001). *Le temps des femmes*. Paris : Flammarion.
- Méda, D. (2005). La conciliation emploi-famille et les temps sociaux. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (p. 13-33). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Méda, D. (2006). Dialogue autour de la place du travail. Dans F. Hubault (dir.), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*. Toulouse : Octares.
- Méda, D. (2010). Comment mesurer la valeur accordée au travail ? *Sociologie, (1)*1, 121-140.
- Méda, D. et P. Vendramin (2013). *Réinventer le travail*. Paris : Presses universitaires de France.
- Mercure, D. (2013). L'idéaltype d'ethos du travail du travail préconisé par les porteurs du nouveau modèle productif postfordiste. Dans R. Malenfant et N. Côté. *Vers une nouvelle conception de l' « idéaltype » du travailleur*. (p. 23-40). Presses de l'Université du Québec.
- Mercure, D. (2017). Capitalisme contemporain et régimes de mobilisation subjective au travail. Dans D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques* (p. 43-63). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Mercure, D. (2020). *Les transformations contemporaines du rapport au travail*. Presses de l'Université Laval.

- Mercure, D. & Vultur, M. (2011) Grand résumé de La Signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec, Québec, Presses de l'université Laval, 2010., *Sociologies* [En ligne], Grands résumés, La Signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 12 juin 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3503>
- Mercure, D. et Vultur, M. (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Mercure, D., et Bourdages-Sylvain, M-P. (2017). Le nouveau management et la mobilisation de la subjectivité au travail. Dans D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques* (p. 1-10). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Rapport R-545. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).
- MOW International Research Team. (1987). *The Meaning of Work*. London. Academic Press.
- Nault, G., et Moreau, N. (2014). Mis à l'épreuve. Repenser les liens entre troubles dépressifs et société. Dans M.-C. Doucet et N. Moreau (dir.), *Penser les liens entre santé mentale et société. Les voies de la recherche en sciences sociales* (p. 11-26). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail (2021). FLASH Recherche : Télétravail, conditions de travail et conflits travail-famille. Université de Montréal. <https://www.osmet.umontreal.ca/publications/flash-recherche/flash-recherche-la-sante-mentale-en-milieux-de-travail-en-temps-de-pandemie/>
- Otero, M, (2017). Le travail contemporain comme activité sociétale totale. Dans D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques* (p. 221-244). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Otero, M. (2003). *Les règles de l'individualité contemporaine. Santé mentale et société*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Otero, M. (2005). Regards sociologiques sur la santé mentale, la souffrance psychique et la psychologisation. *Cahiers de recherche sociologique*, (41-42), 5–15. <https://doi.org/10.7202/1002457ar>

- Otero, M. (2005). Santé mentale, adaptation sociale et individualité *Cahiers de recherche sociologique*, 41, 65-89.
- Otero, M. (2007). La dépression. Figure emblématique de la nervosité sociale. Dans H. Dorvil (dir.) *Problèmes sociaux. Tome III : Théories et méthodologie de recherche* (p. 145-168). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Otero, M. (2012). *L'ombre portée. L'individualité à l'épreuve de la dépression*. Montréal : Boréal.
- Otero, M. (2013). Repenser les problèmes sociaux. Des populations « problématiques » aux dimensions « problématisées ». Dans M. Otero et S. Roy (dir.). *Qu'est-ce qu'un problème social aujourd'hui* (p. 351-390). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Otero, M. et Namian, D. (2009). Vivre et survivre avec des antidépresseurs : Ambivalences au rapport au médicament psychotrope. *Frontières*, 21(2), 56-69.
- Pichette, L. (2004). Santé psychologique au travail. Diagnostic pour une approche de prévention stratégique. *Prévention au travail*, (printemps), 17-19.
- Pillon, T., et Vatin, F. (2003). *Traité de sociologie du travail*. Toulouse : Octares.
- Postone, M. (2009). *Temps, travail et domination sociale*. Paris : Mille et une nuits.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. Poupart et coll., *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan Morin.
- Pronovost, G. (2003). *Temps de travail, temps familial, temps sociaux*. Communication présentée au 15<sup>e</sup> congrès annuel du Carrefour Action municipale Famille. Conférence nord-américaine sur la famille. Longueuil.
- Pronovost, G. (2005). La conciliation famille-travail et l'aménagement du temps. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (p. 122-133). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Pronovost, G. (2005). Les valeurs familiales et les rapports au temps. Dans *Regards sur la diversité des familles : mieux comprendre pour mieux soutenir. Actes du colloque* (p. 69-71). Québec, Conseil de la famille et de l'enfance.

- Pronovost, G. (2015). *Que faisons-nous de notre temps ? Vingt-quatre heures dans la vie des Québécois – Comparaisons internationales*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (2012). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Raffelini, C. et Forest, J. (2013). Le travail, c'est la santé (ou pas ?). *Psychologie Québec*, 30(5), 46-49.
- Renault, E., Reconnaissance et travail, *Travailler*, 2007/2 n° 18, p. 119-135.  
DOI : 10.3917/trav.018.0119
- Rifkin, J. (1996). *La fin du travail*. Paris : La Découverte.
- Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris : La Découverte.
- Roy, C. (2005). Quand les syndicats font partie de la solution... Projet de politique en matière de conciliation du travail et de la famille. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (p. 173-182). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M. D., et Maslach, C. (2009). Burnout : 35 years of Research and Practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Sennett, R. (1977). *The Fall of Public Man*. New York, Knopf.
- St-Amour, N. (2005). Les impacts de la conciliation emploi-famille sur la santé : recension des écrits. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (p. 69-80). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Statistique Canada (2020). Soins des enfants : répercussions de la COVID-19 sur les parents / par Karine Leclerc. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/45-28-0001/2020001/article/00091-fra.pdf?st=Umpa4X4D>
- Stevens, H. (2008). Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels. *Sociologies pratiques*, 2(17), 1-11.
- Supiot, A. (2011). *Critique du droit du travail*. Paris : Presses Universitaires de France.

- Thommes, J., Kanzari, R., et Escarboutel, M. (2011). Temporalités des cadres et malaise au travail. *Revue Interventions économiques* 43.
- Tremblay, D.-G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2011). La signification du travail, la sécurité d'emploi et la conciliation emploi-famille. *SociologieS* [En ligne.]
- Tremblay, D.-G., Najem, E. et Paquet, R. (2006a). *Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils ?* Note de recherche 2006-02. Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Télé-Université, Université du Québec à Montréal.
- Turcotte, M. (2007). Le temps passé en famille lors d'une journée de travail typique, 1985 à 2005. *Tendances sociales canadiennes*, (février), 2-13, Statistique Canada, n° 11-008.
- Vézina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail : nouveau défi pour la santé publique. *Santé publique*, 20(hs), 121- 128.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S, Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., ... Prud'homme, P. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et sécurité du travail (EQCOTESST)*. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).
- Watson Wyatt. (2005). *Au travail ! Vers une organisation en santé*. (s. l.) Watson Wyatt Canada.