

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**Persévérer sous un affect premier : aux origines de la pratique des valeurs en organisation. Récits autoethnographiques de discussions profondes avec des employées et employés d'un Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) au Québec.**

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN COMMUNICATION

PAR

THOMAS MAXWELL

SEPTEMBRE 2023

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

Ce travail n'aurait jamais pu prendre vie sans les nombreuses personnes qui, de proche ou de loin, m'ont aidé à le bâtir. J'aimerais donc ici remercier :

Mimi d'abord, sans qui rien n'aurait été possible. Merci d'avoir toujours cru en moi, de m'avoir encouragé dans de nombreux moments de doute, d'angoisse et de remise en question parfois profonds. Merci de m'avoir accompagné, d'avoir supporté mes humeurs changeantes et le fait d'être constamment travaillé, du matin au soir, depuis des années par ce travail de réflexion et de mise en mots. Tu as toujours trouvé les mots pour me reconforter, faisant passer parfois mon bien-être au-delà du tien, pourtant fragile. Je ne sais pas comment je pourrais un jour te le rendre...je t'aime!

Livie et Énéa, mes deux petites filles d'amour de 8 et 10 ans, toujours prêtes à rire, à chahuter et à partir à l'aventure. Merci de m'avoir sorti de ma tête pour m'aider à rester dans le moment présent et à apprécier pleinement ces moments ensemble qui ne reviendront pas et que je ne regrette pas d'avoir vécu même s'ils signifiaient parfois de prendre un peu de retard sur l'écriture de ma thèse. Je vous aime !

Carole, ma sœur, qui, même de loin, m'a toujours encouragé sans jamais douter de mes capacités. Ta bonne humeur contagieuse m'a incontestablement aidé.

Mes beaux-parents, Anne et Guy, pour leur support indéfectible. À toi Anne, pour ton infinie tendresse et générosité à me montrer que je pouvais toujours compter sur vous. À toi mon Guy pour ces moments partagés à chercher nos balles sur les terrains de golf qui portent encore les stigmates de nos rires et des histoires de nos meilleurs coups.

Ma belle-famille, Simon, Renée-Alexandra, Jacques, Lucie, Cédric, Laurie, Anaïs, Hugo, Zoé. Simon pour tes conseils en tout genre, nos discussions philosophiques et la DR qui m'a permis de

faire le vide dans ma tête dès que j'en avais besoin. Renée-Alexandra pour ta sérénité à toute épreuve, tes courtepointes, mon coton ouaté que tu as fait de tes mains et ton sens de l'humour. À Jacques et Lucie pour m'avoir prêté le chalet et permis d'avoir des retraites de rédaction parfois indispensables. À Cédric pour son flegme, Laurie pour sa folie, Anaïs pour son goût insatiable pour mes histoires et son aide à corriger des copies, Hugo pour sa belle personnalité, toujours prêt pour l'aventure, Zoé pour ces rappels à l'ordre et sa routine sans faille (ça prend quelqu'un aussi pour ça).

Mes parents, pour leur soutien financier. À toi maman, pour les nombreux livres que tu m'as achetés, t'obligeant à parfois chercher longtemps, pour dénicher un vieux livre que plus aucune maison d'édition n'éditait.

Ma famille plus largement, Lila-Mae, Chloé, Bérénice, Maxence, Gérard, Mireille, Aude, Guylain, Morgan, Maëlle, Monique, Marie-Nöelle et Tonton Guy pour leur support moral, leur amour ou simplement le fait d'être dans ma vie.

Mes amies et amis, proches et lointains, Étienne, Rose-Maïté, Benjamin, François, Robert, Charles, Alain, Bachir, Émilie, Marie-France, Marie-Claude, Laurence, Janick, Antony, Maryline, Sébastien et Marie qui m'ont permis de m'évader d'une manière ou d'une autre autour d'un café, d'un repas à la bonne franquette, d'une discussion même banale, à vous toutes et tous mon amour éternel pour ces moments d'arrêt vitaux et joyeux.

Isabelle M. pour avoir révélé en moi la possibilité d'imaginer devenir un jour chercheur et enseignant. Merci de m'avoir rendu sensible – dans tous les sens du terme, à de nouvelles façons de « faire de la recherche », de m'avoir fait confiance quand tu me confiais un de tes cours et de m'avoir renouvelé sans cesse ton support. Ce travail contient une part sensible et profonde de toi.

Isabelle F. D. pour nos discussions passionnées et le fait de vivre en même temps un travail de longue haleine. Je n'oublierai pas ces moments indispensables pour *tenir*.

Yanick, pour m'avoir offert un terrain de recherche, avoir accepté de te décentrer par rapport à ta recherche et m'avoir fait confiance en me laissant libre et autonome dans cette aventure.

Michelle, pour son aide précieuse sur le terrain, un très sincère merci.

Alexandre pour sa générosité à m'avoir fourni un bureau, un lieu pour écrire dans des conditions optimales sans parler de nos discussions riches et fécondes sur le pas de ma porte.

Olivier et Stéphanie, pour leur soutien et la chance exceptionnelle que j'ai de pouvoir collaborer avec eux.

Enfin Gabriel, disparu trop tôt dans ma vie et qui m'aura mis sur le chemin du Québec, changeant à jamais mon destin, où que tu sois, mon éternelle et profonde affection.



## DÉDICACE

*À Mimi, Livie et Énéa*



## AVANT-PROPOS

Cette recherche aura été pour moi un long et difficile processus duquel je ne sors pas indemne. De la lente problématisation de mon objet de recherche, la *pratique des valeurs* à son analyse, en passant par une méthode maintes fois questionnée pour l’appréhender, j’ai produit, je pense, un travail qui interroge profondément la façon de documenter les mécanismes affectifs sous-jacents à la réalisation des comportements éthiques dans l’organisation. Si je ne sors pas indemne de l’exercice, c’est que mon corps aura été profondément affecté par des questions vertigineuses qui m’auront transformé durablement. Quoique stimulant sur un plan intellectuel, la charge mentale de mener de front, vie de famille, vie professionnelle et vie étudiante, aura été éreintante même si ponctuée de moments de joie affirmatifs, essentiels pour tenir. Je me rends compte maintenant à quel point ce travail me révèle à moi-même, cherchant encore les affects communs antérieurement constitués en moi qui m’auront mis sur le chemin d’un tel défi, que jamais, même dans mes rêves les plus fous, je n’aurais pu matérialiser. Ce travail de mise en mots – donc en sens, par l’écriture de type autoethnographique, me confirme que de mettre en œuvre une stratégie d’accès au « réel » des valeurs de l’organisation passe irrémédiablement par des discussions profondes et sensibles.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	I
DÉDICACE.....	IV
AVANT-PROPOS .....	V
LISTE DES FIGURES.....	X
LISTE DES TABLEAUX.....	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	XII
RÉSUMÉ.....	XIII
ABSTRACT .....	XIV
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 .....	5
PROBLÉMATIQUE .....	5
<i>Préambule</i> .....	5
1.1 Éthique organisationnelle : définition et enjeux.....	6
1.1.1 Éthique organisationnelle et éthique des organisations.....	6
1.1.2 La place des valeurs dans la fonction publique.....	8
1.1.3 Éthique organisationnelle et pratique des valeurs .....	9
1.2 De la perspective éthique critique et réflexive à la <i>valuation</i> .....	11
1.2.1 La perspective éthique critique et réflexive de l'éthique organisationnelle.....	11
1.2.2 De la réflexivité à l'acte de <i>valuer</i> .....	14
1.2.3 Questions de recherche provisoires.....	15
CHAPITRE 2 .....	16
REPÈRES CONCEPTUELS.....	16
<i>Préambule</i> .....	16
2.1 Le statut des valeurs dans l'organisation.....	18
2.1.1 Approche essentialiste des valeurs en organisation .....	18
2.1.2 Valeurs et culture organisationnelle.....	21
2.1.3 La pratique des valeurs : un concept flou.....	23
2.2 De la pratique des valeurs aux formes de vie.....	25
2.2.1 Institutionnalisation de l'éthique et pratique des valeurs .....	25
2.2.2 Les valeurs comme formes de vie dans l'organisation .....	27
2.2.3 Origine philosophique des valeurs .....	30
2.2.4 Langage et forme de vie .....	32
2.3 De la pratique des valeurs aux affects.....	34
2.3.1 Les affects : une vision spinoziste des valeurs.....	34
2.3.2 L'institution de la valeur .....	37
2.4 Sens, discours et affects .....	40
2.4.1 Sens et affects.....	40
2.4.2 Les formes d'expression de l'affect .....	45
2.5 Questions de recherche précisées.....	49

CHAPITRE 3 .....	50
REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES.....	50
<i>Préambule</i> .....	50
3.1 Ancrages ontologique, épistémologique et axiologique de la recherche .....	52
3.1.1 Ancrage ontologique .....	52
3.1.2 Ancrage épistémologique.....	53
3.1.3 Ancrage axiologique .....	54
3.2 La stratégie de recherche.....	56
3.2.1 Le contexte .....	56
3.2.2 Le tournant des affects dans les recherches sur les organisations.....	58
3.2.3 Du sensible au sensé.....	60
3.2.4 L’autoethnographie comme méthode sensible.....	63
3.2.4.1 Entretiens longs ou discussions profondes? .....	66
3.2.4.2 L’écoute attentive.....	68
3.2.4.3 Les investissements passionnels du discours .....	70
3.2.5 L’autoethnographie comme texte.....	75
3.2.5.1 Des effets passionnels... ..	75
3.2.5.2 ...à la mise en mots .....	78
3.2.6 Les matériaux de l’écriture.....	79
3.2.6.1 Les offres de sens du chercheur .....	79
3.2.6.2 Ma posture de recherche .....	80
3.2.6.2.1 Ma réflexivité de chercheur pour produire des connaissances.....	81
3.2.6.2.1.1 Les notes de terrain .....	81
3.2.6.2.1.2 Le journal de bord .....	82
3.2.6.3 La réflexivité dans les recherches qualitatives.....	83
3.2.6.3.1 Autoréflexivité .....	86
3.2.6.3.2 Réflexivité radicale .....	87
3.3 Le terrain de recherche.....	88
3.3.1 L’organisation et l’objet à l’étude .....	88
3.3.2 Les participantes et participants et la stratégie de recrutement.....	90
3.3.3 Éthique de la recherche et confidentialité des données.....	92
3.3.4 Méthode de collecte des données.....	93
3.3.5 Processus d’analyse des données .....	95
3.3.5.1 Investissements passionnels langagiers.....	101
3.3.5.1.1 Investissements passionnels langagiers.....	101
3.3.6 Pour une approche affective de la communication organisationnelle.....	102
3.3.7 Ultimes précisions méthodologiques .....	103
CHAPITRE 4 .....	106
MISE EN MOTS ET EN SENS DE L’AFFECT .....	106
<i>Préambule</i> .....	106
4.1 Récit 1 .....	107
4.2 Récit 2 .....	127
4.3 Récit 3 .....	149

4.4 Récit 4 .....	163
4.5 Récit 5 .....	184
CHAPITRE 5 .....	207
DISCUSSION .....	207
<i>Préambule</i> .....	207
5.1 Pratique des valeurs ou adhésion passionnelle.....	208
5.1.1 Des affects communs antérieurement constitués aux affects premiers.....	210
5.1.2 Les modalités d'expression de l'affect premier .....	211
5.1.2.1 Les tons de voix.....	211
5.1.2.2 Les mots .....	212
5.1.3 Documenter l'écart entre valeurs organisationnelles et affects premiers.....	213
5.2 Affects premiers et rationalité managériale .....	215
5.2.1 Articulation des affects dans la langue managériale .....	215
5.2.2 Sou( <i>tenir</i> ) : <i>tenir à</i> , <i>tenir avec</i> .....	217
5.2.2.1 Tenir <i>avec</i> .....	218
5.2.2.2 Tenir <i>à</i> .....	220
5.2.2.3 Les relations sociales : origine et réaffirmation de l'affect premier.....	221
5.3 Affects premiers et <i>Lean Santé</i> .....	222
5.3.1 Le <i>Lean Santé</i> .....	223
5.3.2 Affect <i>Lean</i> et affect premier .....	227
5.4 Méta-discussion.....	233
5.4.1 Sur la méthode.....	233
5.4.1.1 Donner une voix, tracer une voie .....	233
5.4.1.2 Affecter et être affecté.....	234
5.4.1.3 Niveaux de réflexivité .....	235
5.4.1.4 <i>Comme si</i> .....	236
5.4.2 Sur ma posture de chercheur .....	237
5.4.2.1 Quel chercheur suis-je devenu?.....	238
5.4.2.2 Quel est mon affect premier? .....	239
5.4.3 Implications pour l'éthique organisationnelle.....	240
5.4.3.1 Au niveau théorique .....	240
5.4.3.1.1 Sur la notion de « pratique des valeurs » .....	240
5.4.3.1.2 Pour une dimension affective de l'éthique organisationnelle .....	242
5.4.3.2 Au niveau organisationnel.....	244
5.4.4 Les limites de la recherche .....	247
CONCLUSION .....	254
ANNEXE A.....	257
[CANEVAS D'ENTRETIEN] .....	257
ANNEXE B.....	258
[INVITATION À PARTICIPER] .....	258
ANNEXE C.....	259
[PROTOCOLE ÉTHIQUE: CERTIFICAT ET AMENDEMENT].....	259

ANNEXE D.....261  
[FORMULAIRE DE CONSENTEMENT].....261  
ANNEXE E.....263  
[AVIS FINAL DE CONFORMITÉ].....263  
BIBLIOGRAPHIE .....264

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 2.1</b> Représentation visuelle de l'approche essentialiste de l'organisation.....	20
<b>Figure 2.2</b> Les 3 niveaux de la culture organisationnelle.....	23
<b>Figure 3.1</b> Les 4 niveaux d'interconnexion participant à la constitution du sens.....	61
<b>Figure 3.2</b> Schéma synthèse du processus méthodologique.....	76
<b>Figure 3.3</b> Répartition des thèmes et sous-thèmes de l'analyse préliminaire.....	97
<b>Figure 3.4</b> Sous-thèmes du thème « valeurs » créé le 16 février 2019.....	98
<b>Figure 3.5.</b> Sous-thèmes du thème « prendre soin » créé le 10 septembre 2019.....	98
<b>Figure 3.6</b> Sous-thèmes du thème « relations » créé le 11 septembre 2019.....	99
<b>Figure 3.7</b> Sous-thèmes du thème « réflexivité » créé le 19 novembre 2019.....	99
<b>Figure 3.8</b> Sous-thèmes du thème « affects » créé le 3 juin 2020.....	99
<b>Figure 3.9</b> Thèmes ou sous-thèmes non classés.....	100

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 2.1</b> Statut des valeurs dans l'organisation.....	19
<b>Tableau 3.1</b> Profil professionnel des participants.....	91
<b>Tableau 3.2</b> Détails du processus de récolte des données.....	94

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

CSSS : Centre de santé et de services sociaux

CISSS : Centre intégré de santé et services sociaux

CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et services sociaux

CLSC : Centre local de services communautaires

CHSLD : Centre d'hébergement et de soins longue durée

CÉR : Centre éthique de la recherche

## RÉSUMÉ

Cette recherche est telle une circonvolution. Elle s'est, par mouvements sinueux successifs, dessinée autour d'un objet central, l'éthique organisationnelle entendue ici comme *la pratique des valeurs* en organisation, pour faire apparaître tardivement et de manière imprévue, la dimension affective centrale qui la caractérise. Prenant pour matériaux premiers des discussions profondes avec un groupe d'employées et d'employés, cette dimension est rétrospectivement devenue une hypothèse de travail. Que produit sur moi, au sein d'une discussion, l'expérience éthique *affectée* et comment cette expérience *affectante* peut-elle être *sensiblement* recueillie, affectée le lecteur ou la lectrice et éclaircir les mécanismes de cette pratique? Interprétée à travers 5 récits autoethnographiques, cette recherche montre que des investissements passionnels langagiers et extralangagiers dessinent, même de manière floue, les contours d'un *affect premier* (au sens spinoziste d'une modification de l'être, affecté par une chose extérieure), sous lequel persévère chacune et chacun des protagonistes et qui les fait *tenir*. Ces affects premiers permettent de repenser en termes passionnels l'adhésion (ou non) des protagonistes de mes récits aux injonctions d'une rationalité managériale incarnée par le modèle de gestion *Lean Santé*. Ils permettent également aux protagonistes de réinjecter du « réel », du sensible et de la critique face aux fausses évidences que la langue managériale distille.

Mots-clés : affects, affects premiers, investissements passionnels, pratique des valeurs et éthique organisationnelle

## ABSTRACT

This research is like a convolution. It has drawn itself, in successive sinuous movements, around a central object; *organizational ethics* understood here as values practices, to reveal, late and in an unforeseen way, the central affective dimension that characterizes it. Taking as research material deep discussions with a group of employees, this dimension became in retrospect a working hypothesis; what does the affected ethical experience of the participants produce on me, within a discussion, and how can this affecting experience be sensibly collected, affect the reader and clarify the mechanisms that underpin this practice? Interpreted through 5 autoethnographic narratives, this research shows that passionate linguistic and extra-linguistic investments draw, even in a blurred way, the contours of a primary affect, under which each of the protagonists perseveres and which makes them stand. These primary affects allow to rethink in passionate terms the adherence (or not) of the protagonists of my stories to the injunctions of a managerial rationality embodied by the *Lean* health management model. They also allow the protagonists to reinject "reality", sensitivity and criticism in the face of the false evidence that the managerial language distills.

Key words: affects, primary affects, passionate investments, values practices, organizational ethics.

« Notre système de santé est malade.  
Il est urgent de poser un diagnostic et de trouver un traitement »

– Maurice McGregor, ex-doyen de la Faculté de médecine et ex-vice-recteur,  
professeur émérite de l'Université McGill, 2000

« Je finis mes quarts en me demandant qu'est-ce que je pourrais faire d'autre dans la vie, mais je ne sais pas quoi faire d'autre qu'être infirmière, *c'est ma vocation* pis je pense que j'suis bonne dans ce que je fais, et que j'ai déjà aimé ce que je fais mais depuis la dite réforme, je regarde « réorientation d'emploi infirmière » sur Google un peu trop souvent. Pas normal là??? Hey, j'ai pas envie de voir un membre de ma famille dans ces conditions-là?! C'est dégueulasse. Je suis brisée par mon métier, j'ai honte de la pauvreté des soins que je prodigue dans la mesure du possible. Mon système de santé est malade et mourant. Je pense pas être la seule qui est démolie par la réalité des soins infirmiers, on a même pu le temps de soigner. Les employés tombent comme des mouches. Le mal est physique et mental »

– Émilie Ricard<sup>1</sup>, infirmière, *post Facebook*, 29 janvier 2018

« La culture du système de santé, que nous avons implantée pour impliquer tous les intervenants du réseau, les motiver à performer sans contrôles excessifs ni coercition, cette culture a été complètement évacuée »

– Claude Castonguay, premier titulaire du ministère de la Santé, ministre de la Famille et du Bien-être social, dans le gouvernement de Robert Bourassa, de 1970 à 1973, *Le Journal de Montréal*, 26 février 20

---

<sup>1</sup> Émilie Ricard m'a donné son accord pour utiliser le *post Facebook* qu'elle a publié en date du 29 janvier 2018.

## INTRODUCTION

Si on en croit les citations placées en exergue, la question de « la santé du système de santé » au Québec n'est pas nouvelle. Une première observation montre qu'on assisterait à un déplacement de la question, celle d'un système de santé malade à cause d'un problème d'efficacité de sa structure (niveau macro), à celle d'un système dont la structure génère de la souffrance auprès des employées et employés (problème de gestion interne, niveau micro), et qu'en les « traitant » mieux, on « guérirait<sup>2</sup> » le système de santé en prenant soin des acteurs qui le font vivre; les employées et employés (Pauchant, 2002). Cette question du traitement des employées et employés renvoie principalement aux différentes réformes du système de santé ayant eu pour objectif une intégration maximale des services par le biais de fusions. D'abord en 2004, avec la mise en application de la Loi 25, visant à regrouper des services similaires sur un même territoire (intégration horizontale des services) puis, en 2015, avec la mise en application de la Loi 10, visant à regrouper des services interdépendants qui se situent en amont ou en aval d'une trajectoire de soins, de services ou dans un continuum de services (intégration verticale des services). Cette dernière Loi, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2015, « modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales » a eu pour objectif de simplifier l'accès aux soins et aux services par la mise en place d'une organisation de services de santé et de services sociaux intégrée. Cette intégration s'est faite par le biais de fusions impliquant des Centres locaux de service communautaire (CLSC), des Centres d'hébergement et de soins longue durée (CHSLD) et des Centres hospitaliers (CH) (Martin, 2014). Selon l'*Analyse logique des effets prévisibles du projet de loi n°10* réalisée par Contandriopoulos et al. (2014), les fusions de ce type dans le domaine de la santé représentent un « processus risqué », « les organisations [étant] des systèmes dynamiques et complexes dont la performance dépend d'une multitude d'équilibres internes complexes » (Ibid. : 11, je souligne). Déjà, après la réforme de la loi 25, on notait que les fusions s'étaient naturellement accompagnées de questions autour de la gestion interne des employées et employés (Richard, 2007). Plusieurs auteurs constataient à cet effet (Ibid.) que la fusion, en plus de ne pas toujours

---

<sup>2</sup> Nous reprenons ici le mot « guérir » en référence au titre d'un livre de Thierry Pauchant (2002) intitulé « Guérir la santé : un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé ».

atteindre les gains économiques escomptés, engendrait auprès du personnel, une *résistance* au changement organisationnel.

Il est [...] estimé que la résistance des employés est responsable du tiers à la moitié des échecs des fusions. Cette résistance s'exprime particulièrement *en termes d'incertitudes et d'insécurité face aux débouchés des fusions*. En plus d'entraîner une pléiade de préjudices au fonctionnement interne des organisations, l'implantation du concept de fusion est susceptible d'être confrontée à la différenciation des pratiques professionnelles et à *l'émergence de sous-cultures opposant les valeurs des professionnels qui y adhèrent* (Ibid. : 4-5, je souligne).

Cette résistance, poursuit l'auteure, s'est aussi accompagnée d'une détérioration des relations entre gestionnaires et employées et employés en matière de « communication informelle », et des comportements en rupture tels, « l'absentéisme, la baisse de la productivité et [le vandalisme] » (Ibid.). L'auteure fait le constat plus large, qu'« un système de soins de santé ne peut être régénéré uniquement par une réforme de ses structures » (Ibid. : 6). D'ailleurs ces « comportements en rupture » (qu'ils soient liés à la « résistance » au changement ou non), avait déjà l'objet d'une « réforme des structures » par le biais de la loi sur les services de santé et les services sociaux du Québec adoptée en 1991 et modifiée en 2012, obligeant tout établissement à se doter d'un code d'éthique pour encadrer cesdits comportements.

Tout établissement doit se doter d'un code d'éthique qui indique les droits des usagers et les pratiques et conduites attendues des employés, des stagiaires, y compris des résidents en médecine, et des personnes qui exercent leur profession dans un centre exploité par l'établissement à l'endroit des usagers. [...] L'établissement doit remettre un exemplaire de ce code d'éthique à tout usager qu'il héberge ou qui lui en fait la demande. (*Loi sur les services de santé et les services sociaux*. (2012), ch. S-4.2, art. 233)

Malheureusement, la « détérioration des relations entre gestionnaires et employées et employés au niveau de la “communication informelle” » (dimension micro des interactions en organisation) ne peut être appréhendée par une seule réforme des structures (dimension macro et globalisante du changement) sans poser la question de l'impérieuse complémentarité des deux dimensions (Giroux, 1993). D'où l'importance de considérer *aussi* les situations de communications et d'interactions locales comme productrices de stabilité et de changement (Taylor, 1993). D'ailleurs, un mémoire de maîtrise (Poirier, 2012) d'un gestionnaire ayant travaillé 30 ans dans le réseau de la santé et des services sociaux, dont 10 ans, comme directeur général d'un CLSC et d'un CHSLD concluait sur ces mots :

L'expérience personnelle et *les nombreuses conversations informelles* faites avec des gestionnaires et des directeurs généraux de ce réseau de la santé et des services sociaux au Québec me convainquent également des limites qu'ils rencontrent à *faire vivre un code d'éthique dans leurs organisations* (Ibid. : 99, je souligne).

Et d'ajouter :

Les contenus présentés dans ces codes demeurent très valables, mais *les mécanismes mis en place pour actualiser les espaces de discussion de ces valeurs et principes demeurent trop limités et ne réussissent pas à s'inscrire au milieu d'une multitude de contraintes* (Ibid., je souligne)

Ce constat incite à se pencher sur ces « espaces de discussion » comme objet de recherche, d'abord parce que légitimes à produire des connaissances et ensuite parce que permettant de mieux comprendre les soubassements de l'accomplissement de ces « valeurs et principes » au sein de cette réorganisation majeure du réseau de la santé. Cette dernière, imposée par la loi, a d'ailleurs forcé les établissements à se doter d'un nouveau *Code d'éthique et de conduite*, abolissant les anciens codes existants des entités (CHSLD, CLSC, CH, CSSS) nouvellement fusionnées. Pour tenter de comprendre ce que peuvent apporter ces espaces de discussion sur les mécanismes à l'œuvre dans l'accomplissement des valeurs, et produire des connaissances à partir du récit desquels elles émergent, nous avons arrimé notre recherche doctorale à une recherche de plus grande envergure<sup>3</sup> menée au sein d'un Centre intégré de santé et de services sociaux (Farmer et Pimont, 2019), l'organisation ici à l'étude. Cette recherche montre que la communication persuasive peut jouer un rôle important dans l'appropriation des normes sur le plan cognitif, c'est-à-dire sur le niveau de connaissance des normes et règles à respecter (Ibid.), elle permet

---

<sup>3</sup> Ce projet de recherche consistait à mesurer et comparer l'effet cognitif et comportemental de trois stratégies de communication persuasive sur le niveau d'appropriation des normes du Code d'éthique (Farmer et Pimont, 2019). Le devis de recherche était de type mixte (quantitatif et qualitatif) et se déclinait comme suit : « trois stratégies de communication persuasive seront testées et mesurées auprès des participants. La première consiste à envoyer aux employés un courriel de la direction avec le code d'éthique comme document joint. La deuxième est une rencontre d'équipe (avec le supérieur immédiat) au cours de laquelle les participants détermineront des objectifs individuels (par rapport à l'éthique au travail) et devront signer une copie de leur code devant les collègues. Enfin, au cours de la troisième intervention, nous allons inviter les participants à réfléchir de façon critique sur leur code d'éthique et à émettre des commentaires ou suggestions par rapport à son contenu. Dans son volet quantitatif, la recherche vise à mesurer l'effet cognitif (sur les connaissances) et comportemental des interventions. Deux outils seront administrés avant et après les interventions. Le premier, servant à mesurer l'effet cognitif, est un petit test (de type quiz) de quelques questions. L'objectif de ce test est simplement de mesurer la connaissance qu'ont les participants du contenu de leur code. Le deuxième outil est un questionnaire, validé en français, qui mesure le sentiment général d'auto-efficacité. Ce questionnaire permet de vérifier le niveau de confiance qu'ont les participants dans leur capacité à résoudre des problèmes (notamment éthiques et moraux) qu'ils rencontrent dans leur vie quotidienne » (Ibid).

aussi de montrer que de créer un espace de réflexion critique entre employées et employés, renforce « l'appropriation [des normes] par apprentissage actif » (Ibid. : 24). Mais elle questionne aussi plus largement la légitimité qu'accordent les employées et employés à ces normes en identifiant notamment, la place centrale de l'« écoute » (Ibid. : 27) pour créer un espace de réflexion et donner une voix aux employées et employés. S'intéresser de plus près à cette « écoute », c'est s'intéresser aux espaces de discussion comme nécessaires pour comprendre si les valeurs que les employées et employés mobilisent dans leur discours proviennent du nouveau cadre normatif et prescriptif mis en place, ou d'autres instances évaluatives.

Notre recherche doctorale et principale contribution, consiste donc à mieux comprendre par quel(s) mécanisme(s) s'accomplissent les valeurs dans l'organisation et comment ces derniers expliquent l'adhésion des employés à certaines valeurs plutôt qu'à d'autres.

Notre ambition est de montrer que toute « éthique organisationnelle » entendue comme « valeurs pratiquées <sup>4</sup> » dans l'organisation ne tient, en dernière analyse, qu'à l'adhésion passionnelle des employés pour cesdites valeurs.

La présente thèse aborde dans un premier temps la problématique de la recherche (Chapitre 1) avant de préciser quelques repères conceptuels (Chapitre 2) et méthodologiques (Chapitre 3). Nous exposons ensuite à travers 5 récits autoethnographiques *ce à quoi tiennent* les employés et *qui les fait tenir* (Chapitre 4). Enfin, nous discutons des connaissances que ces récits produisent (Chapitre 5) avant de proposer une conclusion provisoire à nos observations.

---

<sup>4</sup> Nous revenons plus loin sur la définition de ce concept.

## CHAPITRE 1

### PROBLÉMATIQUE

#### *Préambule*



Revenant sur l'historique de sa genèse à sa définition, ce chapitre explique ce qu'est l'éthique organisationnelle, ses limites et ses perspectives. L'éthique organisationnelle en tant qu'objet de recherche est plus facilement manipulable et appréhendable par le concept de « pratique des valeurs », porte d'entrée à une façon de *valuer* son environnement en organisation et de poser les repères conceptuels d'une réflexion sur ce qui précède cette *valuation*.

## 1.1 Éthique organisationnelle : définition et enjeux

### 1.1.1 Éthique organisationnelle et éthique des organisations

Depuis plusieurs années, l'éthique est de nouveau au goût du jour dans les recherches dédiées aux organisations (Helin et Sandstrom, 2010; Babri et al., 2021). Alimentés par de graves problèmes de gestion engendrant polémiques et scandales comme celui de l'entreprise *Enron* (2001) et *Worldcom* (2002) ou plus près de nous le scandale des commandites (2004) ou la corruption et la collusion dans l'industrie de la construction au Québec (2011), les chercheurs ont fait le constat de l'inefficacité de la mise en application de l'éthique dans les organisations (Clegg et al., 2007), invitant à repenser l'éthique dans les organisations au sein du système capitaliste mondialisé (Jones et al., 2005). Cet intérêt marqué pour l'« éthique dans l'organisation » (Hancock, 2008) où l'« éthique organisationnelle » (Barker, 2002; Sims, 1991) est moins centré sur l'éthique des affaires – ou *Business Ethics* en anglais, c'est-à-dire sur la dimension éthique des décisions managériales, que sur le contexte institutionnel complexe dans lesquelles elles sont prises et avec lesquelles les membres de l'organisation doivent composer (Pullen et Rhodes, 2014). L'enjeu de l'efficacité de l'éthique organisationnelle résiderait donc dans les relations interpersonnelles des membres de l'organisation où les dynamiques sociales à l'œuvre « defy attempts to apply traditional moral theory and detached philosophical wisdom » (Barker, 2002 : 1099), invitant l'éthique organisationnelle à se repenser théoriquement d'abord dans sa dimension « organisationnelle ».

L'« institutionnalisation » croissante de l'éthique au sein des organisations, fondées sur l'engagement des employées et employés à respecter les normes « éthiques » de l'organisation (Sims, 1991) a montré que l'éthique dans l'organisation pouvait s'accomplir par le leadership, la culture organisationnelle et le soutien de la direction (Jose et Thibodeaux, 1999), créant des entités formelles responsables de l'éthique et de sa mise en œuvre par le biais de codes d'éthique (Vitell et Singhapakdi, 2008). Dans cette perspective, l'engagement à respecter les normes « éthiques » est assuré par les capacités transformationnelles des leaders (Carlson et Perrewé, 1995) permettant d'intégrer les valeurs de l'organisation à la culture organisationnelle (Nicotera et Cushman, 1992). Les chercheurs ont donc examiné de près comment les organisations « could arrange themselves so as to yield “higher levels of ethical behaviour” » (Smith et Carroll, 1984 :

95).

Cette position normative de l'éthique est clairement illustrée par les propos de Boling (1978) :

[a]n organization should establish its own conduct standards, systematize its ethical obligations into clear, concise statements, and socialize its members toward understanding and conformity (p. 360).

Pour Boling, les trois fondements sur lesquels s'appuie l'éthique organisationnelle sont : 1) les organisations doivent établir des promesses éthiques claires; 2) les jugements moraux individuels doivent être basés sur les normes du groupe et 3) l'éthique doit se réaliser à travers des relations sociales coopératives. Comme le constatent Pullen et Rhodes (2014), cette concentration sur la responsabilité du management à développer et mettre en place des mécanismes qui balisent et contrôlent le comportement éthique des employés et employées est devenue par défaut ce qu'est l'éthique organisationnelle. L'accent est donc mis sur les gestionnaires qui ont la responsabilité de « sustaining ethics in their organizations » (McDaniel, 2001 : 1) c'est-à-dire une responsabilité avec les employés et employées ayant eux-mêmes une responsabilité d'agir selon les normes et valeurs dans l'organisation (Verkerk et al., 2001). Les valeurs sont au cœur de plusieurs définitions de l'éthique organisationnelle. En termes simples, en voici une:

[...] the study and practice of the ethical behaviour of organizations. It involves *clarifying and evaluating* the values embedded in organizational policies and practices, and seeking mechanisms for establishing morally acceptable values-based practices and policies (Ells et MacDonald, 2002 : 33, je souligne).

Cette définition, quoique très abstraite, met l'accent sur « la pratique » de l'éthique par les organisations qui doit d'abord consister en une *clarification* et une *évaluation* des valeurs<sup>5</sup> intégrées « aux pratiques ». Dès 1994, cette prérogative de l'éthique organisationnelle a pénétré le milieu des soins de santé, son but étant de produire :

[...] a positive ethical climate where the organizational policies, activities, and self-evaluation mechanisms integrate patient, business, and professional perspectives in consistent and positive value-creating activities that articulate, apply, and reinforce [the organization's] mission (Spencer et al., 2000 : 6).

---

<sup>5</sup> L'apparence, pourtant contre-intuitive, d'un pléonasme ou d'une redondance inutile ici, pose la question centrale de l'(é)valuation comme *précédant* les valeurs et par suite leur intégration et mise en action dans des « pratiques ».

Ici l'éthique organisationnelle est définie en fonction de sa finalité, personnifiée en « agent » capable d'agir sur la vie de l'organisation. Cette agentivité si l'on peut dire, qu'on reconnaît à l'éthique organisationnelle, est également reprise par d'autres chercheurs en gestion des soins de santé, affirmant que l'éthique organisationnelle

[...] exige des établissements de santé qu'ils définissent leurs valeurs fondamentales et leur mission, qu'ils déterminent les secteurs dans lesquels des valeurs importantes s'opposent, qu'ils cherchent les meilleures résolutions possibles de ces conflits et qu'ils gèrent leur propre rendement afin de s'assurer d'agir conformément aux valeurs adoptées (Gibson, 2012 : 40).

Un constat montre donc que la place des valeurs et celle de l'action ou des pratiques en organisation qui leur sont reliées sont fondamentales dans la définition de ce que doit être l'éthique organisationnelle.

### 1.1.2 La place des valeurs dans la fonction publique

Dans la fonction publique canadienne,

[c]'est en 1996 que l'on a commencé à mettre en avant les valeurs et l'éthique, lorsqu'un groupe de travail présidé par le regretté John Tait a publié une étude novatrice intitulée *De solides assises*. Le rapport et le résumé qui en a été produit, en 1997, ont été largement diffusés. Ce rapport établissait la nécessité, pour la fonction publique, *de redécouvrir ses valeurs fondamentales et de renouveler son engagement à appliquer ces valeurs dans le milieu de travail* (Cochrane et Serson, 2002 : §1)

Au Québec, à la faveur d'un nouveau cadre et d'une nouvelle philosophie de gestion entérinés par la Loi sur l'administration publique (2000), la question des valeurs oblige une réflexion<sup>6</sup> du gouvernement sur les valeurs que doivent refléter les normes d'éthique applicables aux fonctionnaires dans le cadre de cette nouvelle loi. Cette réflexion qui a fait l'objet d'un document déposé en octobre 2001 devant la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale a eu entre autres pour objectif, à la lumière d'un « questionnement à l'endroit des

---

<sup>6</sup> La mise en application de cette loi a engendré au sein de l'appareil gouvernemental un important questionnement sur les diverses facettes de la gestion moderne de l'État, dont celle relative à l'éthique et à la déontologie. Car s'il est essentiel pour l'État, comme pour toute organisation, d'en arriver à des résultats, il est tout aussi primordial, compte tenu de sa mission d'intérêt public, de s'assurer que ceux-ci ne soient pas atteints de n'importe quelle façon. Or, cette problématique acquiert d'autant plus d'acuité que la Loi sur l'administration publique crée un nouveau cadre de gestion axé notamment sur les résultats et une plus grande autonomie dans les moyens d'action. C'est pourquoi le gouvernement a dû entreprendre cette réflexion de nature éthique et, pour en dégager des règles adéquates, s'interroger sur les valeurs qui devraient sous-tendre l'action de la fonction publique québécoise (Sormany, 2002).

valeurs qui animent les fonctionnaires, à l'extérieur de la fonction publique comme à l'intérieur », de

[...] clarifier ces valeurs pour permettre à la fonction publique de mieux composer avec les changements nécessaires et pour lui assurer le renouvellement approprié de son effectif au fur et à mesure des besoins » (Sormany, 2002 : § 1).

On voit qu'à ce stade de la réflexion c'est bien *de* valeurs dont il s'agit sans qu'on ait encore le moindre indice de ce qu'elles sont, invitant à une polysémie légitime, mais confuse du terme *valeurs*. Dans un effort de réduction, ce travail de clarification a permis de « regrouper » ces valeurs sous 4 thèmes : les valeurs démocratiques, les valeurs liées à l'éthique, les valeurs professionnelles, les valeurs liées à la personne (Ibid.).

Tous les sens possibles du mot valeur dans l'organisation nécessitent qu'on les situe dans l'usage lexical et organisationnel de mots-concepts, qui même dans le langage ordinaire, y font référence c'est-à-dire les mots *éthique*, *morale*, *déontologie* et *éthique professionnelle*<sup>7</sup> et qu'il convient maintenant de clarifier.

### 1.1.3 Éthique organisationnelle et pratique des valeurs

Au Québec, Brabant (2007) invitait déjà à distinguer l'affichage de valeurs (éthique institutionnelle) de la pratique des valeurs (éthique organisationnelle). En effet pour l'auteure, l'éthique organisationnelle ne vise pas tant la conformité des comportements aux règles et aux normes en vigueur dans l'organisation que « de prendre soin du collectif de travail dans une perspective autorégulatoire » (p. 173) c'est-à-dire en misant sur l'autonomie des individus et leur capacité réflexive (Bégin, 2009; Roy, 2009). D'un côté l'éthique organisationnelle est définie par sa capacité à produire des valeurs pour guider l'action, de l'autre par la pratique éthique « autonome et réflexive » des acteurs dans l'organisation. Ces deux points de vue semblent s'opposer dans la formation des valeurs en organisation : est-elle le fait d'un objet désincarné produit par l'organisation (politiques, règlements, valeurs, normes) qui vise à faire adhérer les individus aux valeurs prescrites par l'organisation ou le fait, à une échelle plus locale, d'individus qui par « leur autonomie et leur capacité réflexive » participerait à la mise en action de valeurs

---

<sup>7</sup> Pour les besoins de la présente recherche, nous mettrons l'accent sur ces deux concepts : déontologie et éthique professionnelle.

auxquelles ils tiennent, qu'elles soient en opposition, en concordance ou en complémentarité avec les valeurs affichées par l'organisation? Et si tel est le cas, quelle part de cette autonomie des individus et de leur capacité réflexive est déterminée par (ou détermine) l'éthique organisationnelle, entendue comme pratique des valeurs? Cette notion de pratique des valeurs a aussi été pensée dans des recherches organisationnelles<sup>8</sup>. Gehman et al. (2013) définissent les *values practices* comme : « [...] the sayings and doings in organizations that articulate and accomplish what is normatively right or wrong, good or bad [...] » (p. 84). Cette définition participe d'une volonté pour les auteurs, de théoriser ce qu'ils nomment *values work* :

[we] label this as *values work*, by which we mean the work that is going on at any moment as values practices emerge and are performed, as well as the effects values practices perform and provoke as they work their way through an organization (Ibid. : 102).

Ce que l'on pourrait traduire par les valeurs au travail – au sens de ce qu'elles font quand observées et décrites dans des *dire*s et des *faire*s, autrement dit lorsqu'elles sont performées, ainsi que les effets qu'elles produisent dans leur tentative de se frayer un chemin dans l'organisation. Ce que ne dit pas cette conception d'abord philosophique de *values practices* et plus opérationnelle de *values work*, c'est précisément quelles sont les *conditions de possibilité* de la pratique des valeurs en organisation?

De plus, cette définition de *values practices* renvoyant à une performativité de l'éthique faisant autorité, n'est-elle pas dépendante d'une dimension (explication?) trop formelle et institutionnelle de l'éthique<sup>9</sup>, annulant de fait la distinction que nous relevions plus haut entre « affichage des valeurs » et « pratique des valeurs »? Nous savons que la seule mobilisation de la dimension formelle est loin d'être suffisante. Cette dernière

[...] ne permet de disposer que d'une vision limitée de l'éthique organisationnelle. L'éthique informelle qui s'exprime dans les comportements et *qui sous-tend les relations*

---

<sup>8</sup> Nous nous appuyons plus spécifiquement ici sur le « courant pratique » des recherches en organisation aussi appelé *Strategy-as-Practice* (Jarzabkowski, 2004; Nicolini, 2013; Golsorkhi et al., 2015).

<sup>9</sup> Nous verrons plus loin que l'organisation peut aussi « instituer de la valeur » au sens d'un ordre axiologique et politique au-delà du « processus d'institutionnalisation » (Sims, 1991) consistant à la rendre opérationnelle ou applicable dans l'organisation (code d'éthique, engagement organisationnel, contrat psychologique entre l'organisation et l'employée ou l'employé, etc.).

*interpersonnelles [étant] bien évidemment déterminante*<sup>10</sup> (Mercier, 2003, p. 87, je souligne).

À partir de ce constat, nous pouvons supposer que l'éthique organisationnelle vit et se déploie également à travers des relations interpersonnelles, donc que ces dernières impliquent entre les acteurs des relations médiatisées entre autres par le langage et le récit. D'autres auteurs ailleurs remarquent (Trevino et *al.*, 1998), que cette éthique informelle, constitutive de la culture éthique de l'organisation en déterminant ce qui est légitime de faire ou de ne pas faire, peut aussi fortement influencer le comportement éthique dans l'organisation en indiquant une direction à suivre pour les agissements au quotidien. Mais cette direction, ce sens voulu et imposé d'un point de vue organisationnel, a au niveau symbolique<sup>11</sup>, un sens « qui a du sens » pour l'acteur (Descombes, 1996). Ce sens (une direction à suivre en même temps qu'une signification) peut *déterminer* différemment la pratique des valeurs sans qu'on puisse affirmer d'emblée qu'il (ce sens nouveau) soit le résultat d'une mise en action de valeurs contraires à celles promues par l'organisation. Il apparaît donc fondamental, de comprendre comment de manière princeps, est généré ce sens c'est-à-dire quels sont les mécanismes « réels » à l'œuvre dont dépendent les formes essentielles de la pratique des valeurs<sup>12</sup>?

## 1.2 De la perspective éthique critique et réflexive à la *valuation*

### 1.2.1 La perspective éthique critique et réflexive de l'éthique organisationnelle

Parmi les approches les plus répandues pour *institutionnaliser* l'éthique, et largement documentées dans la littérature, on distingue les programmes de conformité (registre déontologique) visant la régulation des comportements (souvent à travers une énumération formelle de type prescriptive, des devoirs, obligations et conduites attendues) et les programmes éthiques insistant sur l'autorégulation (registre éthique), ces derniers ayant pour finalité

---

<sup>10</sup> Et possiblement déterminées par des affects produits par d'autres institutions. Nous revenons en détails sur ce point dans nos pères conceptuels.

<sup>11</sup> Nous empruntons ici à Ricoeur (1969) la définition suivante du symbole : « [...] toute structure de signification où un sens direct, primaire, littéral, désigne par surcroît un autre sens indirect, secondaire, figuré, qui ne peut être appréhendé qu'à travers le premier » (p.69).

<sup>12</sup> Nous adaptons ici à la question fondamentale des formes essentielles de la pratique des valeurs, celles des « causes toujours présentes dont dépendent les formes essentielles des pratiques » déjà soulevée par Durkheim (1968) dans *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*.

l'adhésion et l'intégration au quotidien des valeurs portées par l'organisation (Bégin et Langlois, 2011; Lacroix, 2011; Weaver et Treviño, 1999). Toutefois cette intégration est loin d'être évidente et automatique. La prédominance de l'obligation d'obéissance à la règle (registre déontologique) de type *command and control* (Ibid.), n'est pas toujours accompagnée d'une valorisation de l'autonomie de l'agent et de sa capacité réflexive pourtant fondamentale pour prétendre réaliser les objectifs d'un code qui se réclame aussi de la visée éthique (Bégin, 2011). Plusieurs études (Weaver et Trevino, 1999; Trevino et al., 1998) montrent d'ailleurs que l'articulation et l'opérationnalisation des deux registres (déontologique et éthique) sont les plus efficaces, mais s'il fallait n'en retenir qu'un, celui axé sur la perspective éthique (pratique des valeurs) par rapport à la perspective déontologique (devoirs et obligations) serait préférable (Bégin, 2011). Les modèles d'intervention en éthique organisationnelle, c'est-à-dire ceux qui reconnaissent une intégration sur la base d'une « pratique des valeurs » au-delà du simple affichage de ces dernières (Brabant, 2007), tentent et encouragent à « réfléchir la norme » (Bégin, 2011; Lacroix, 2017) au-delà de la simple conformité à cette dernière souvent prescrite dans le dispositif éthique formel par excellence dans les organisations qu'est le code de conduite<sup>13</sup>. Ces modèles, nourris par une « inflation » de la réflexivité en organisation (Eraly, 1994; Couturier, 2000; Brunel, 2006) militent pour l'*implantation* dans les organisations d'une « perspective éthique critique et réflexive » (Bégin et al., 2014; Tyler et al., 2008; Lacroix, 2009; Weaver et Trevino, 1999) capable au-delà de la promotion d'un « comportement standard idéalisé » (Lacroix, 2009 : 144) de s'appuyer sur « l'autonomie humaine entendue [...] comme capacité d'auto-prescription de l'action juste en contexte multi-contraint » (Brunel, 2006 : 3). Mais sous couvert d'une visée bonne (l'action juste), cette perspective humaniste de l'autonomie l'enferme dans une dimension déontologiste au sens fort et kantien du terme. En effet ce déontologisme (ce que je *dois* faire) me rend responsable de ce que je fais parce que je m'impose mes propres normes morales, mon propre « impératif catégorique » (Kant, 1994), fondé sur un sujet universel à valeur universelle et « garantiss[ant] ma liberté de n'être pas soumis à autre chose qu'aux déterminations que je choisis<sup>14</sup> » (Ambroise, 2009). Évidemment, l'enjeu est ici double, d'abord

---

<sup>13</sup> Notons que la notion de code de conduite ici fait référence au registre déontologique c'est-à-dire des devoirs et obligations. Ces derniers sont parfois nommés « Code d'éthique et de conduite » quand ils intègrent *formellement* les valeurs de l'organisation (registre des valeurs).

<sup>14</sup> Nous verrons plus loin que ces déterminations ont *aussi* une origine sociale et affective qui invalide la thèse kantienne.

sur l'autonomie *réelle* accordée à l'employée ou l'employé par l'organisation et ensuite sur la capacité de cette autonomie à permettre le « choix de ses (ces?) déterminations ». L'éthique organisationnelle avait déjà d'une certaine manière, anticipé cet enjeu en admettant qu'il n'était pas possible de miser uniquement sur la participation naturelle et morale des employés, mais sur leur capacité « à réfléchir la norme, la discuter, la délibérer [en donnant] *préséance à un ensemble de valeurs*<sup>15</sup>» (Lacroix, 2009 : 145, je souligne). À l'auto-prescription s'ajoutait donc l'autoréflexion, plus largement déjà identifié chez Giddens (1991) et Beck (2001) sous l'expression de « modernité réflexive ». Celle-ci reconnaissait aux employées et employés des capacités réflexives (perspective réflexive) et d'autonomie de jugement (perspective éthique et critique) capable de se traduire en « compétence » éthique (Lacroix, 2017) activable face à la complexité des situations professionnelles.

Or, si plusieurs formes d'organisation du travail depuis Taylor (« organisations coopératives », (Thuderoz, 1995) et « organisations apprenantes » (Simbille et *al.*, 2009)) ont proposé de donner plus d'espace et de liberté de réflexion aux employées et employés (Ibid.), dans les faits et dans le domaine de la santé et des services sociaux particulièrement il en fut autrement. La Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux – aussi appelée Commission Rochon (1988) – diagnostiquait déjà que le management de type tayloriste provoquait « un sentiment de malaise général et profond chez le personnel », un « climat de travail détérioré » et des ressources humaines « démotivées et peu valorisées, négligées et mal gérées » (Bélangier, 1991 : 134) et proposait de remplacer ce dernier par un management de type participatif<sup>16</sup>. Malheureusement, la gouvernance dans le domaine de la santé et des services sociaux s'apparente encore à une régulation orientée par le contrôle et la performance (Contandriopoulos, 2001, 2008) où l'implantation d'une éthique critique et réflexive n'est possible et souhaitable que sur la base d'une réflexivité intrinsèquement liée à toute activité humaine (Giddens, 1991). Toutefois cette réduction peu flatteuse et subjectivante de la notion de réflexivité chez Giddens, qu'on retrouve

---

<sup>15</sup> Il est intéressant à ce stade de noter le caractère flou de l'expression « *préséance à un ensemble de valeurs* » qui adresse plus la question du *quoi*, que la question du *comment*, pourtant centrale. Nous reviendrons plus loin et en détails sur ce point.

<sup>16</sup> Chris Argyris (1955) en proposait la définition suivante « “Participative management” and “democratic leadership” are phrases that are currently in the limelight in most management circles. These phrases are taken to mean that the subordinate should be given an opportunity to participate in the various decisions that are made in their organization which affect them directly or indirectly » (p. 1).

également chez Schön<sup>17</sup>, est problématique en ce sens qu'elle considère la réflexivité comme le

[...] fait d'un supersujet réfléchi, si ce n'est rationnel au moins raisonnable, *car capable de s'abstraire du tissu des contingences qui le rattache au réel par la seule puissance de son acte réflexif* (Couturier, 2013 : 11, je souligne).

Or, cette vision de la réflexivité centrée sur « l'individu et ses affects [au sens psychologique du terme] » (Ibid.) occulte à notre avis, une dimension sociale plus large, capable d'expliquer plus finement ce qui précède ou provoque le recours à la réflexivité. La perspective éthique « dite » critique et réflexive renvoie au développement d'une compétence éthique d'émancipation de l'être permettant l'autonomie d'une part et le fait de pouvoir penser aux conditions de son autonomie d'autre part (Lacroix, 2017). Mais cette « compétence » éthique critique et réflexive invite aussi à s'intéresser à la réflexivité comme posant la *relation* entre le *structurel*, le cadre normatif et prescriptif, et l'*individuel*, le fait de penser sa pratique au regard du cadre<sup>18</sup>.

### 1.2.2 De la réflexivité à l'acte de *valuer*

Ces pratiques subjectivantes de réflexivité, permettent *d'évaluer* sa propre conduite au regard des conduites attendues et définies comme moralement légitimes par l'organisation (Wicks et Freeman, 1998). Mais elles permettent également de *valuer*, au sens de *valuation*<sup>19</sup> chez Dewey, c'est-à-dire d'apprécier de manière *immédiate*, ce à quoi nous attachons de la valeur dans une situation donnée et *d'évaluer*, lorsque nous soumettons ces appréciations immédiates à la réflexion en s'interrogeant sur la valeur de quelque chose que l'on peut « appréhender sous l'aspect de *ses relations avec autres choses* » (Dewey, 2011 : 26, je souligne). Ainsi, l'acte de *valuer* serait-il premier ou pré-réflexif invitant à reconnaître que ce dernier tout comme les pratiques de réflexivité, s'alimente en permanence de l'expérience que l'employée ou l'employé fait de sa relation avec la culture organisationnelle dans laquelle elle ou il vit, travaille et qui façonne ce qu'elle ou il voit, comment elle ou il se sent et comment elle ou il agit (Caproni et

---

<sup>17</sup> L'auteur définit la réflexivité comme suit : « [...] a process of making connections and constructing an understanding of a situation by testing intuitive understandings of experienced phenomena » (Schön, 1983 : 241).

<sup>18</sup> « Les pratiques de réflexivité dans l'organisation servent aussi la *régulation sociale* en tant qu'elles sont insérées dans des dispositifs managériaux individualisés [formation ou développement professionnel] qui produisent du *contrôle social* et de l'*évaluation* » (Brunel, 2006 : 8, je souligne).

<sup>19</sup> L'utilisation de mot « valuation » chez Dewey (1949), n'a aucun équivalent en français, qui n'est ni évaluation, ni valorisation mais plutôt les valeurs comme « manières d'agir situées » (Quéré, 2016).

Arias, 1997; Cunliffe, 2002; Rosile et Boje, 1996; Barge, 2004). Autrement dit, investiguer les ressorts « évaluatifs » de cette réflexivité, c'est placer au centre de la problématique, les relations de l'employée ou l'employé avec son environnement de travail, l'acte de *valuer* étant l'expérience ou l'exercice concret de ces relations (Dewey, 2011; Quéré, 2016).

### 1.2.3 Questions de recherche provisoires

Si la « perspective éthique critique et réflexive » comme précédemment discutée, est louable dans sa tentative de sortir les règles et les normes de leur rigidité déontologique et prescriptive, elle reste muette sur les conditions d'accomplissement des valeurs et de leur mise en action. Cette vision donne aux valeurs dans l'organisation, soit un statut quasi-transcendantal absolu et figé par le simple fait de les afficher ou confie la responsabilité de leur mise en action à l'autonomie d'un agent capable, par ses compétences réflexives, de s'extraire du tissu des contingences organisationnelles (cadre normatif, culture organisationnelle, relations de travail) dans lequel il évolue. Parler de pratique des valeurs en organisation, c'est comprendre quels sont les mécanismes « réels » à l'œuvre dont dépendent ses formes et manifestations observables. Autrement dit, en quoi les espaces de discussion créés par la recherche nous renseignent-ils sur *ce à quoi tiennent* les employées et employés? Comment, par le biais de « processus de valuation », elles et ils « pratiquent leurs valeurs » en organisation? Et enfin, qu'est-ce qui en dernière analyse<sup>20</sup>, *fait tenir* cette pratique dans l'organisation?

---

<sup>20</sup> Nous reprenons ici à Lordon (2013, 2018) l'originalité de poser les termes du débat de ce qui fait l'autorité des valeurs en spéculant sur le concept princeps emprunté à Spinoza de « puissance de la multitude » que nous développons plus loin.

## CHAPITRE 2

### REPÈRES CONCEPTUELS

#### *Preamble*



Ce chapitre est destiné à poser quelques repères conceptuels à la trajectoire de cette recherche. Partant des éléments ordinairement « visibles » d'une organisation (sa culture ou son code d'éthique et de conduite), je précise ici quels sont les fondements « invisibles » à partir desquels ils prennent vie. Ces « fondements invisibles » s'ils peuvent parfois s'apparenter à des « valeurs organisationnelles » dessinent surtout les contours d'affects antérieurement constitués qui mettent en mouvement les employées et employés. Les pages qui suivent tentent donc de décortiquer conceptuellement les mécanismes sous-jacents à ce que nous nommons pour l'instant *pratique des valeurs*.

Les espaces de discussion que ma recherche s'est donné comme objectif de créer prenaient leur point de départ sur la base d'un « texte explicite et éthiquement orienté » (Dion, 2017), le code d'éthique et de conduite. Ici nous appelons texte, « tout discours fixé par l'écriture » (Ricoeur, 1986 : 154), le lecteur *s'appropriant* ce dernier au prix d'incessants jeux d'explication et d'interprétation<sup>21</sup>. Le texte qu'est le code d'éthique et de conduite de l'organisation à l'étude constituait pour nous un point de départ précieux. Ricoeur paraphrasant Heidegger mentionne que « comprendre un texte ce n'est pas trouver un sens inerte qui y serait contenu, [mais] déployer la possibilité d'être indiqué dans ce texte » (Ricoeur, 2013 : 90). Autrement dit, « le texte ouvre un monde de possibilités, une *proposition de monde* tel que je puisse l'*habiter* pour y projeter un de mes possibles les plus propres » (Ricoeur, 1986 : 128, je souligne). Ce « monde du texte », comme le désigne Ricoeur, appelle en retour des questions soulevées par ce dernier qui appellent elles-mêmes d'autres *propositions de monde*. Le texte devient en définitive l'occasion pour l'employée ou l'employé de vérifier et d'évaluer c'est-à-dire en langage ricoeurien « d'interpréter [au sens d'] expliciter la sorte d'être-au-monde déployée *devant* le texte » (Ibid., l'auteur souligne), si les propositions de monde contenues dans celui-ci peuvent se rejoindre dans la « collision » entre monde du texte et monde de la vie organisationnelle. Les valeurs affichées dans ce code, en même temps qu'elles posent la question de leur origine, posent également la question de leur mise en action, de leur pratique et donc des conditions de possibilité de leur mise en action. Plusieurs concepts nous semblent à ce stade important pour poser les jalons d'une nouvelle réflexion sur la pratique des valeurs<sup>22</sup> en organisation: celui de *formes de vie* que nous traduirons plus tard en *affects communs* pour comprendre ce qui fait les valeurs en organisation.

Nous situerons donc conceptuellement dans un premier temps le statut des valeurs en organisations<sup>23</sup> avant de préciser ce qu'implique de penser l'éthique organisationnelle comme

---

<sup>21</sup> Nous reviendrons sur cette question de l'appropriation du texte qui au-delà de ses variables psychologiques peut se traduire aussi en « *ce à quoi je tiens* ».

<sup>22</sup> À noter que nous privilégierons ici l'emploi du mot *valeurs* avec un « s » plutôt que *valeur* au singulier parce que nous reconnaissons une pluralité de valeurs en circulation dans l'organisation (qu'elles soient partagées ou non) et qu'elles fondent en tant que principes ou « valeurs-principes » (Heinich, 2017) le socle de *la* valeur quand celle-ci est affichée et revendiquée comme cardinale par l'organisation. D'ailleurs, c'est autour de 3 ou 4 valeurs cardinales qu'est souvent définie la culture organisationnelle. Nous revenons sur ce point plus loin.

<sup>23</sup> Nous entendons ici par organisation, toute « unité institutionnelle » (la qualification institutionnelle a une importance particulière sur laquelle nous revenons plus loin) créée par l'administration publique québécoise dans le but de répondre aux besoins de la population, qu'il s'agisse d'économie ou d'éducation, ou plus précisément en ce qui nous concerne de santé et de services sociaux.

pratique de valeurs et formes de vie dans l'organisation. Une fois cette entreprise effectuée, nous concevrons les valeurs comme des affects repérables dans le discours, mettant en évidence et de manière située, les mécanismes d'accomplissement des valeurs dans l'organisation.

## 2.1 Le statut des valeurs dans l'organisation

L'affichage et l'usage inflationniste du mot valeur ou plus exactement de l'expression « les valeurs de l'organisation<sup>24</sup> » traduiraient une volonté de justifier l'activité de cette dernière au regard de *valeurs* qu'elle se serait fixées ou dont elle estime qu'elles doivent être la raison *légitime* d'agir des acteurs qui la composent. Ces valeurs réputées publiquement constitutives de l'organisation, son ADN en quelque sorte, agirait pour certaines d'entre elles, comme un point de repère un vrai nord<sup>25</sup> ou *true north* en anglais – comme me l'ont très justement mentionné deux participantes de la recherche, de ce qu'elle fait parce que *mue* (mis en fonctionnement) par des valeurs, pour ne pas dire stratégiquement, mue par *ses* valeurs. On voit dans ces quelques lignes, toute la diversité sémantique qu'offre le mot « valeurs » quand utilisé par l'organisation : est-ce un exercice de légitimation qui « force » les croyances (politisation)? Un exercice de légitimité qui « fonde » les croyances (légitimité définie socialement)? La promotion d'une idéologie managériale? L'affichage d'une culture organisationnelle? Toutes ces questions renvoient, dans le champ des sciences de l'organisation – *Organization Studies* – au statut des valeurs dans l'analyse de l'organisation comme phénomène social.

### 2.1.1 Approche essentialiste des valeurs en organisation

« L'organisation est à la fois organisée et organisante » (Taylor et Every, 1999; Pesqueux, 2011) de sorte qu'elle se maintient dans l'équilibre à la fois des logiques structurelles (modèle de gestion managériale par exemple) et des acteurs qui les animent et les organisent.

---

<sup>24</sup> À noter que parler de « valeurs dans l'organisation » plutôt que de « valeurs organisationnelles » est un choix délibéré ici pour ne pas dissoudre les valeurs dans une idéologie managériale instrumentalisant les valeurs pour atteindre des objectifs de gestion (exemple de la valeur d'efficacité) ou créer (volontairement ?) une ambiguïté dans l'utilisation d'une valeur quand celle-ci est d'abord dans un contexte organisationnel, une obligation légale ou déontologique (exemple de la loyauté) ou une obligation morale « évidente » (exemple du respect).

<sup>25</sup> L'analyse autoethnographique des discours recueillis permettra d'ailleurs de situer plus tard, ce *vrai nord* comme un objet désirable, venu de l'extérieur, mais qui instituera à une échelle située des valeurs dans lesquelles se retrouve la haute direction et pas nécessairement l'organisation au sens large (comme entité administrative nouvellement fusionnée).

**Tableau 2.1.** Statut des valeurs dans l'organisation (tiré et adapté de Pesqueux, 2011 : 2-5)

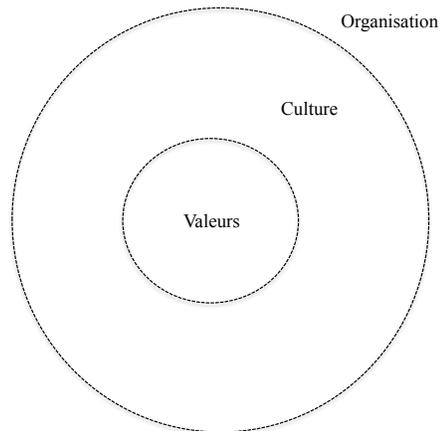
	<b>Fonctionnaliste</b>	<b>Substantialiste</b>	<b>Essentialiste</b>
<b>Définition</b>	L'organisation remplit rationnellement des fonctions, constitutives d'une structure préexistante, fondatrice du processus décisionnel à partir du schéma « information-décision » au regard de sa finalité et de ses contraintes	L'organisation est construite sur des éléments constitutifs de sa substance (relations internes entre employées et employés et relations externes avec des « parties prenantes ») ⇒ Logiques de l'« organisée » ou <i>organization</i> L'organisation est construite sur une dynamique telle que la standardisation (modalité constitutive de la substance organisationnelle), une représentation du pouvoir en termes d'autorité et d'influence au nom de la primauté accordée au processus rationnel de décision ⇒ Logiques de l'« organisant » ou <i>organizing</i>	L'organisation se réfère à des valeurs constitutives de l'essence de l'organisation ou encore à des mythes comme celui de la rationalité et de l'efficacité. Le changement est vu ici comme l'essence de l'organisation ⇒ Logiques de l'« organisant » ou <i>organizing</i>
<b>Hypothèses fondatrices</b>	Hypothèse généraliste : le lieu de genèse des connaissances est l'organisation (adaptabilité d'ordre structurel de l'organisation et des agents aux dispositifs de gestion)	Hypothèse généraliste : le lieu de genèse des connaissances est l'organisation (adaptabilité d'ordre structurel de l'organisation et des agents aux dispositifs de gestion)	Hypothèse culturaliste : le lieu de genèse des connaissances est d'ordre culturel (professionnelle ou organisationnelle)
<b>Statut des valeurs</b>	Valeurs instituées par les fins rationnelles recherchées par l'organisation (téléologie) : pas de rôle accordé aux valeurs en tant que processus organisé et organisant	Valeurs instituées par les fins rationnelles recherchées par l'organisation (téléologie) : pas de rôle accordé aux valeurs en tant que processus organisé et organisant	Possibilité de comparer les cultures organisationnelles sur la base de valeurs pour comprendre et prédire les rapports au travail et au dispositif de gestion et possibilité de moduler lesdits dispositifs si une contradiction irréductible avec les valeurs est constatée

Le statut des valeurs y est médiatisé à travers plusieurs visions de l'organisation (fonctionnaliste, substantialiste et essentialiste, voir tableau 2.1 ci-dessus) et plusieurs hypothèses sous-jacentes à ces visions qui s'ancrent dans deux grandes dualités : l'hypothèse vitaliste et l'hypothèse conventionnaliste d'une part et l'hypothèse généraliste et l'hypothèse culturaliste<sup>26</sup> d'autre part. Comme nous le mentionnions en introduction de cette section, l'usage inflationniste du mot « valeurs » nous invite intuitivement pour l'instant, à inscrire notre recherche dans une vision

<sup>26</sup> Pour l'intérêt de notre propos ici, nous ne nous concentrerons que sur la dualité « hypothèse généraliste/hypothèse culturaliste » et laisserons de côté la dualité « hypothèse vitaliste/hypothèse conventionnaliste ».

essentialiste de l'organisation où cette dernière *est par essence* une culture<sup>27</sup> (Smircich, 1983).

**Figure 2.1.** Représentation visuelle de l'approche essentialiste de l'organisation



Sous cet angle, le terme de « valeurs » devient difficilement séparable de celui de « culture ». D'abord en termes de proposition théorique (voir figure 2.1 ci-dessus) puisque l'hypothèse culturaliste fait des valeurs l'essence de l'organisation qui elle-même détermine sa culture et ensuite parce que ces deux termes sont souvent doxiquement employés de façon polysémique et désignent à la fois une mentalité, une idéologie, une habitude ou encore un idéal à poursuivre. L'usage idéologique est par exemple fréquemment utilisé pour créer un sentiment d'appartenance commun ou un *ethos*, une « façon de faire », « Si on partage la même culture, c'est qu'on partage les mêmes valeurs! » ou au contraire pour différencier « Ils ne font pas partie de notre groupe, parce qu'ils ne partagent pas la même culture et donc les mêmes valeurs! ». Si laconiquement, la culture organisationnelle renvoie à un système de valeurs partagées (Sathe, 1985) ça ne la distingue de ce point de vue, ni de l'éthique organisationnelle entendue comme pratique de valeurs dans l'organisation dont on supposera pour le moment qu'elles sont partagées, ni de l'idéologie qui fonde son autorité et sa singularité sur le respect de certaines valeurs cardinales (respect, intégrité, bienveillance, par exemple pour ne citer qu'elles). La difficulté conceptuelle qui est ici posée consiste à distinguer l'éthique organisationnelle, de la culture et de l'idéologie qui peuvent toutes partager *peu ou prou*, les mêmes valeurs. Retenons pour des fins d'analyse et

---

<sup>27</sup> La culture de l'organisation pose donc implicitement la question de *l'essence des individus qui la composent* et « font culture ensemble ».

de clarification, que l'hypothèse culturaliste,

[...] construit un amalgame de valeurs difficiles à mettre en évidence, fondé au regard de "valeurs ultimes" qui permettent d'en faire des opérateurs de pensée et de comportements (Pesqueux, 2011 : 7).

C'est donc d'abord des valeurs<sup>28</sup> comme « opérateur de pensée et de comportement » que nous partirons, pour mieux interroger les mécanismes qui permettent leur accomplissement et leur institutionnalisation dans l'organisation.

### 2.1.2 Valeurs et culture organisationnelle

L'organisation est une « superstructure de valeurs plus ou moins partagées<sup>29</sup> » (Desreumaux, 1998). L'hypothèse culturaliste reconnaît implicitement aux valeurs un statut central au cœur du concept de culture organisationnelle – concept qui apparaît dans la littérature scientifique dès la fin des années 70 (Pettigrew, 1979). Plusieurs définitions font du concept de culture organisationnelle, soit un ensemble de schémas de compréhension ou de significations tacites partagées par un groupe de personnes (Louis, 1980), des façons de penser et de se comporter que les membres d'une unité sociale ont en commun (Cooke et Rousseau, 1988), une façon de percevoir, de penser et de ressentir face à des problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, inventés, découverts ou élaborés par un groupe donné (Schein, 1986) ou encore une programmation collective de l'esprit qui définit les façons de penser, de ressentir et d'agir et qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes des autres groupes ou catégories de personnes (Hofstede, 1991). On voit dans ces définitions une tendance à faire ressortir « les façons de penser » ou « significations tacites », les façons « d'agir » voire de « ressentir » comme explication de ce qu'*est* la culture organisationnelle en *présageant* que ces « façons » de penser et de se comporter sont partagées<sup>30</sup> et que d'une certaine manière,

---

<sup>28</sup> Le changement est l'essence de l'organisation et avec lui les valeurs qui l'accompagnent (Chia, 2002). Si ces dernières n'évoluent pas toujours dans leur libellé, notre adhésion à celles-ci peut s'effectuer sur la base de justification tout à fait différente.

<sup>29</sup> Cette superstructure constitue « l'ensemble des représentations et des interprétations de la vie collective » et vise à « stabiliser l'organisation et à maintenir son identité et sa cohérence » (Mercier, 2001 : 12).

<sup>30</sup> La notion de *shared beliefs and values* qui fournirait des règles de comportement dans l'organisation revenant dans plusieurs définitions de ce qu'*est* la culture organisationnelle (Quinn, 1988).

elles *forment*<sup>31</sup> la culture de l'organisation. Pour Schein (1985), la culture organisationnelle peut se conceptualiser à 3 niveaux :

- les artefacts (rituels, *langage*, mythes, vêtements et organisation de l'espace) ;
- *les croyances et valeurs adoptées, qui sont reportées par le management comme étant les bases de l'organisation*, ces derniers pouvant ou non refléter la réalité de l'ensemble des membres l'organisation ;
- *les suppositions partagées, lesquelles permettent de comprendre pourquoi les membres de l'organisation vont à leur travail et le font* (Pohl et Battistelli, 2016 : 140, je souligne)

Parmi ces trois niveaux, il n'est pas évident au premier regard de comprendre si ce sont des niveaux indépendants ou interdépendants ou encore si un niveau engendre l'autre. Schein (1985) précise sur ce point que

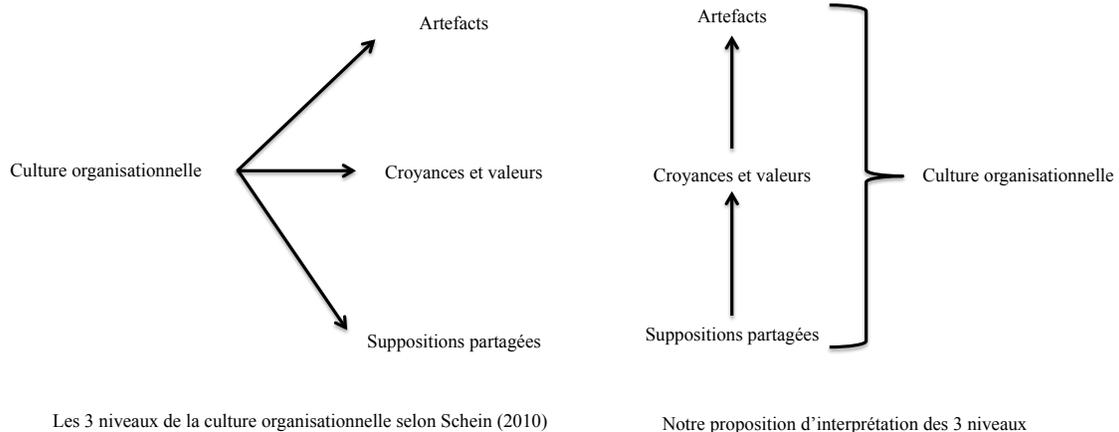
[t]o analyze *why* members behave the way they do, we often look for the *values* that govern behavior, which is the second level.... But as the values are hard to observe directly, it is often necessary to infer them by interviewing key members of the organization or to content analyze artifacts such as documents and charters. However, in identifying such values, we usually note that they represent accurately only the manifest or *espoused* values of a culture. That is, they focus on what people say is the reason for their behavior, what they ideally would like those reasons to be, and what are often their rationalizations for their behavior. Yet, the underlying reasons for their behavior remain concealed or unconscious. To really *understand* a culture and to ascertain more completely the group's values and overt behavior, it is imperative to delve into the *underlying assumptions*, which are typically unconscious but which actually determine how group members perceive, think, and feel (p. 3, l'auteur souligne).

Sur la base de cette précision, nous aimerions poser ici la chose suivante (voir Figure 2.2) : la culture est visible par les artefacts dont elle est *l'une* des expressions (rituels, langage, mythes, vêtements et organisation de l'espace). Ces artefacts s'appuient sur des croyances et des valeurs rapportées, voire dictées par le management. Ces croyances et valeurs ont pour socle des suppositions partagées (nous parlerons *d'affects communs* plus loin) qui déterminent ce que vont percevoir, penser, ressentir et faire les acteurs qui appartiennent à cette culture.

---

<sup>31</sup> Nous insistons volontairement ici sur la question des « formes » qui occupera une place centrale dans notre propos, en s'intéressant d'abord aux valeurs comme « formes d'investissement passionnelles ».

**Figure 2.2** Les 3 niveaux de la culture organisationnelle



Nous posons de plus que les valeurs servent ici de véhicule aux « suppositions partagées » médiées (en tant que formes de médiation) par des artefacts observables, dont le langage, de sorte que c'est à ces « suppositions partagées » ou ces « *underlying assumptions* », comme le mentionne Schein (1985) qu'il faut conceptuellement s'intéresser. D'où viennent-elles et comment donnent-elles vie voire objectivent-elles les valeurs, qui par suite, investissent différents artefacts présents dans l'organisation? Pour contextualiser ces questions, il nous semble primordial, du moins provisoirement, de dire ce que nous entendons exactement par *pratique des valeurs* avant de situer conceptuellement l'éthique dans l'organisation comme *formes de vie organisationnelle* qui en constituerait l'expression.

### 2.1.3 La pratique des valeurs : un concept flou

Nous avons emprunté plus haut à Brabant (2007), pour poser notre problématique, la distinction qu'elle fait entre affichage des valeurs (éthique institutionnelle) et pratique des valeurs (éthique organisationnelle). Cette distinction pose conceptuellement la différence entre *afficher* et *pratiquer*. Assez schématiquement, afficher ses valeurs pour l'organisation revient à les rendre visibles notamment à travers son code d'éthique et de conduite. Cette formalisation des valeurs sert alors d'« axe stratégique majeur de différenciation » (Mercier, 2001), l'organisation tentant de réaffirmer son existence et sa force face aux mutations de l'environnement (Ibid.), changement organisationnel de grande ampleur dans notre cas avec la fusion des établissements de santé et de services sociaux. L'affichage ici est celui de cette « superstructure des valeurs » qui se

distinguerait de la pratique des valeurs, qui serait seulement l'apanage des employées et employés qui évoluent dans l'organisation. Cette dichotomie nous semble pourtant à première vue moins hermétique qu'il n'y paraît. Il n'y aurait pas de notre point de vue, l'affichage des valeurs d'un côté, et la pratique des valeurs de l'autre<sup>32</sup> sans que l'un n'influence l'autre ou pour le dire autrement, sans que l'un *n'affecte* l'autre, reposant à nouveaux frais, l'éternelle question, s'il en est une en sciences sociales, de la relation entre l'acteur et la structure. De plus, l'affichage des valeurs n'est pas le seul privilège de l'organisation, les employées et employés également *d'une certaine manière* affichent *des* valeurs (pour peu qu'elles soient différentes ou qu'elles obéissent à d'autres principes), ce qui peut être *déjà* considéré comme *une* pratique<sup>33</sup>. Cette vision instrumentale des valeurs par l'organisation (Ibid.) témoigne à notre avis de liens plus étroitement imbriqués entre affichage et pratique. L'affichage qui relève du processus d'institutionnalisation de l'éthique en organisation et plus spécifiquement des valeurs qui la fondent culturellement ne semble pas pour nous, un processus étranger à la pratique des valeurs. Ce processus d'institutionnalisation peut, selon nous, se voir de deux manières différentes : au sens plus restreint de l'adoption d'un code de conduite voulu par les institutions publiques par voie législative et réglementaire – caractère contraignant ici non négligeable à la fois pour l'organisation et les acteurs chargés de le mettre en place, mais aussi au sens « d'instituer » un mode de régulation des comportements dans l'organisation, c'est-à-dire, donner une forme institutionnalisée aux valeurs qui fait autorité (nous revenons plus loin sur ce point). Pour l'heure, nous devons trouver un repère conceptuel qui nous aide à penser comment ce processus d'institutionnalisation donne *forme* et *vie* aux valeurs dans l'organisation avant de proposer une définition plus opératoire de la pratique des valeurs.

---

<sup>32</sup> Nous ne réduisons pas nécessairement la pensée de Brabant à une telle vision caricaturale des valeurs en organisation. Toute distinction ou catégorisation réifie par nature l'expérience de l'éthique en organisation, sur laquelle nous revenons dans le prochain paragraphe.

<sup>33</sup> Comme toute pratique en organisation, la pratique des valeurs n'a pas échappé aux théoriciens des sciences de l'organisation (Jackson, 2000; Kjonstad and Willmott, 1995; Stevens, 1994; ten Bos, 1997; Warren 1993; Weaver, Trevino et Cochran, 1999). Leurs travaux dépassent la vision simpliste d'une éthique pratique et empirique de seule implantation de règles et de normes à travers des codes de conduite et des énoncés de valeurs pour la reconnaître comme opposée à toute normativité, à toute abstraction idéaliste, à l'universalité des concepts moraux qui en constituerait le fondement (Van de Ven et Johnson, 2006). Pourtant, son origine ou l'identification des mécanismes qui permet son accomplissement semble être une entreprise plus ardue.

## 2.2 De la pratique des valeurs aux formes de vie

### 2.2.1 Institutionnalisation de l'éthique et pratique des valeurs

L'institutionnalisation de l'éthique en organisation, nous l'avons vu, s'est faite par la formalisation de valeurs *essentiels* de sa culture, visible dans son code d'éthique. Mais ce processus a aussi participé à la constitution d'un climat consensuel où chaque acteur est soumis à l'adhésion de valeurs universelles (Le Moëne, 2008) telle l'obligation d'agir avec honnêteté, respect, intégrité, bienveillance, etc. À quoi peut-on (doit-on) attribuer cette forme d'adhésion à laquelle il semble difficile de se soustraire? Qui peut prétendre « être contre » ces valeurs? Il est aisé de comprendre que l'organisation souhaite « baliser » les domaines d'intervention professionnels (le milieu de la santé ici) entourant de manière très générale<sup>34</sup> la pratique de chaque professionnelle ou professionnel exerçant au sein de l'organisation ici à l'étude, un CISSS. Ici l'adhésion se veut d'abord institutionnelle<sup>35</sup>, chaque employée ou employé « est tenu(e) » au sens qu'il est déontologiquement ou moralement obligé de respecter le code d'éthique et de conduite de l'organisation dans laquelle elle ou il évolue même si les *valeurs* qu'il contient,<sup>36</sup> sont parfois déjà mobilisées dans d'autres documents à visée éthique et déontologique, par les différents ordres professionnels qui composent le milieu de la santé<sup>37</sup>. À titre d'exemple, les valeurs de la profession infirmière sont « l'intégrité », le « respect de la personne », « l'autonomie professionnelle », « la compétence professionnelle », « l'excellence des soins », « la collaboration professionnelle » et « l'humanité » (Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, 2014) quand les valeurs du CISSS au sein duquel cette pratique s'exerce sont : « respect », « humanisme », « bienveillance », « équité » et « professionnalisme ». On pourrait ici

---

<sup>34</sup> Il est important de rappeler ici que le code d'éthique et de conduite ne se soustrait pas aux dispositifs déontologiques déjà mis en place par les ordres professionnels (ordre des infirmières et infirmiers ou des travailleurs sociaux par exemple). La volonté de l'organisation étant, depuis la réorganisation de sa structure *d'avoir un code d'éthique et de conduite à son effigie en tant que nouvelle structure*.

<sup>35</sup> Les experts en éthique organisationnelle ont souvent prétendu que si les organisations suivaient les bons processus et préceptes, l'éthique pourrait être garantie et la responsabilité assurée. Aujourd'hui de telles représentations de l'éthique et de la responsabilité sont devenues des attentes institutionnalisées ; l'entreprise « socialement acceptable » ne peut tout simplement plus les éviter (Brammer et al., 2012).

<sup>36</sup> Au sein de l'organisation dans laquelle je suis intervenu, ces dernières avaient fait l'objet d'un sondage à partir duquel la direction avait choisi de retenir les principales valeurs exprimées.

<sup>37</sup> Une observation intéressante ici du caractère social des valeurs. Pourquoi la plupart des codes d'éthique et de conduite ont peu ou prou les mêmes valeurs? Par exemple, sur 12 CISSS, 6 ont comme valeur la bienveillance. Il semble que les valeurs de ce point de vue n'échappent pas à un contrôle social plus large et à une évaluation collective qui en fonderait le socle. Cette hypothèse de travail sera précisée et reprise plus loin.

schématiquement regrouper « professionnalisme » avec « autonomie professionnelle », « compétence professionnelle », « excellence des soins » et « collaboration professionnelle », « respect de la personne » avec « respect », « humanité » avec « humanisme », seules les valeurs « intégrité », « bienveillance » et « équité » marqueraient une différence stratégique. En quoi cette différence est stratégique? L'adhésion aux valeurs semble ici d'abord une adhésion à la désignation *axiologisante* d'une série de principes ou normes qui fondent la pratique professionnelle dans un cas et le lieu de cette pratique dans l'autre. Il peut paraître contre-intuitif de regrouper l'ensemble des énoncés ci-dessus sous le terme de valeurs, même si certains d'entre eux (le professionnalisme par exemple), peut renvoyer à un univers axiologique de normes et principes. Pourtant, tout professionnelle ou professionnel pourrait s'identifier aux valeurs de son groupe d'appartenance (valeurs instituées par l'ordre professionnel) sans pour autant s'identifier aux valeurs de l'organisation dans laquelle elles se pratiquent, fussent-elles les mêmes.

L'importance de se concentrer sur la question de l'éthique organisationnelle comme pratique (Kjonstad et Willmott, 1995 ; Stevens, 1994 ; ten Bos, 1997 ; Warren, 1993) a permis de rendre compte de ce que les acteurs font quand ils mettent en action l'éthique dans leur travail et donc de comprendre l'éthique comme une *pratique constitutive* de leur réalité, incluant les réalités éthiques (Kelemen et Peltonen, 2001). À ce sujet, Pullen et Rhodes (2014), s'inspirant de Diprose (2002), réaffirment l'importance de comprendre l'éthique organisationnelle comme « embodied and pre-reflective in origin and socio-political in practice » (Pullen et Rhodes, 2014 : 783). Cette pratique a été appréhendée par le tournant pratique et narratif des recherches en organisation (*practice turn* et *narrative turn*) (Ortner, 1984; Reckwitz, 2002; Schatzki et *al.*, 2001; Fenton et Langley, 2011) et notamment dans la littérature dédiée aux stratégies en tant que pratiques (*strategy as practice, SAP Research*) (Whittington, 1996, 2006; Vaara et Whittington, 2012 ; Jarzabkowski, 2005; Chia et Mackay, 2007) et à leur récent développement quant aux stratégies mises en pratique à une échelle micro et isolée (*micro-isolationism*) dans l'organisation (Seidl et Whittington, 2014).

What [strategy as practice] implies is that individual agents are [...] *constituted by everyday social practices* [everyday conversations e.g.] *that they act and interact, for the most part, spontaneously and purposively (in contrast to purposefully) in a self-referential manner to overcome immediate problems and obstacles without any need for theoretical distancing, conscious deliberation or an overall pre-designed plan of action.* There is, on this view, no presupposed prior distinction between individual and society, no dualism

between mind and matter and no prior distance between thought and action; these are deemed to be secondary distinctions generated through social practices themselves (Chia et Rasche, 2010 : 45, je souligne).

Nous retrouvons ici l'idée d'une pratique sociale incluant la production de conversations et récits *spontanés*<sup>38</sup>, où les agents agissent et interagissent de manière autoréflexive (*self-reflexivity*), permettant aux valeurs et à la culture organisationnelle d'être exprimées en termes pratiques (*practical terms*) par les employées et employés plutôt qu'en termes idéologique et culturel (Cunliffe, 2002). Cette dimension narrative des pratiques sociales en organisation au sein desquelles fait partie la pratique des valeurs<sup>39</sup> l'est parce qu'elle témoigne déjà d'une forme de vie et d'une vie sociale dans lesquelles les employées et employés sont déjà plongés (Quéré, 2016, 2017) en dehors du strict cadre de l'organisation. Il y a du social dans l'organisation parce que les acteurs qui la composent sont par nature des êtres sociaux plongés dans des interactions quotidiennes (Orléan, 2011) et que leurs pratiques sont générées à partir d'un stock d'expériences sociales partagées sédimentées (Ibid.).

### 2.2.2 Les valeurs comme formes de vie dans l'organisation

La « demande sociale d'éthique » (Giroux, 1997) dans le domaine de la santé et des services sociaux s'est intensifiée, obligeant légalement d'abord en 2012, les établissements de santé et services sociaux à se doter d'un code d'éthique puis en laissant le soin aux nouvelles structures fusionnées en 2015, d'opérationnaliser l'éthique en leur sein. Ces « lieux » de l'éthique organisationnelle sont donc devenus parfaitement « identifiables et localisables » (Pierron, 2015 : 111). Mais ce n'est pas à proprement parler, ce qui nous intéresse conceptuellement ici. La question du *lieu* qui nous apparait fondamentale est plutôt celle du lieu « au sens fort » c'est-à-dire de « l'habitation » (Ibid.). Ici,

[...] l'enjeu n'est pas de savoir où l'éthique se trouve, mais *comment vient-elle nous trouver, interrogeant notre manière d'être présent à notre présent*<sup>40</sup>. L'éthique sonde alors la façon dont l'homme habite le monde (Ibid., je souligne).

---

<sup>38</sup> Nous insisterons dans le prochain chapitre dédié à la méthodologie, sur ce caractère *spontané* et vif du discours, ce que Goffman (1981) nomme le « fresh talk ».

<sup>39</sup> Nous soutenons plus loin, à l'instar de Durkheim (1968) et Lordon (2013, 2018), que les valeurs sont de nature sociale.

<sup>40</sup> Ce lieu qu'est « notre manière d'être présent à notre présent » est aussi « le lieu de passage et de nouage de quantité d'affects, de lignées, d'histoires, de significations, qui, toutes, nous excèdent » (Bulle, 2018 : 170).

Par ailleurs, nous observons que l'éthique organisationnelle possède une « dimension spatiale » floue (l'organisation) sans qu'il soit évident au premier regard de savoir où se trouvent les « lieux » au sens fort, où elle se déploie.

L'habitation est l'espace saisi et vécu par des visions et des visées [éthiques]. C'est pourquoi l'espace vécu de l'habitation n'est pas l'espace géométrisé de la localisation, car si « *blottir appartient à la phénoménologie du verbe habiter. N'habite avec intensité que celui qui a su se blottir* » écrit Bachelard. Si l'expérience éthique engage une intensification de notre présence au monde, le lieu de l'éthique ne peut-il pas aussi être le lieu où se blottir ; ou bien *le lieu où se recueillir dans tous les sens de l'expression* (je souligne)? (Ibid., l'auteur souligne).

L'éthique a pour étymologie *ethos*, au sens d'habitude, mais aussi au sens d'habitat.

“*Ce mot (ethos) désigne la région ouverte où l'homme habite*” [Heidegger, 1949, p. 45]. Il renvoie ainsi l'éthique, non pas à une subdivision de la philosophie, mais à l'expérience d'un être-là, c'est-à-dire à une modalité, originare voire ontologique, de la présence “*L'éthique pense le séjour de l'homme*” [Ibid. : 151]. L'éthique est ce qui convoque notre expérience non d'être localisé — signification faible de l'expression « *espace éthique* » — mais d'habiter — signification forte de la spatialité engageant une modalité de la présence dans un « *ici je me tiens* ». L'éthique originare mobilise donc le là de notre être là. *Elle mobilise une expérience* (je souligne). Cette façon dont l'homme habite le monde cherche à s'y tenir et à s'y maintenir<sup>41</sup> (Ibid., l'auteur souligne).

Cette vision plus épaisse du « lieu » nous invite à considérer l'expérience de se « tenir » et se « maintenir » au monde organisationnel, comme *forme de vie* (Wittgenstein, 1953) première à toute pratique des valeurs pourtant souvent rattachées à une rationalité morale et instrumentale produite par le code d'éthique pour guider et légitimer la performance éthique des employés (Jackall, 1988). Dès lors, il peut être fécond conceptuellement de s'intéresser aux relations que la pratique des valeurs entretient avec le « lieu » entendu comme « forme de vie organisationnelle typique ». Ce lieu en est d'abord un que nous avons conjointement créé, dans notre relation à l'employée et l'employé dans le cadre de cette présente recherche, le transformant en un lieu provisoire de recueillement de l'expérience vécue décrite dans le discours des employés. Cette relation construite *dans et par* le discours ouvre pour le narrateur

---

<sup>41</sup> Eraly (2011) fait très justement remarquer qu'en tant que sujet, « [...] je ne commence pas par contempler, représenter, penser le monde, je commence par y vivre, par l'habiter avec mes semblables dans les formes de vie propres à ma société » (§ 11). Nous revenons plus loin sur ce point.

et le narrataire (qu'il s'agisse du chercheur ou de l'employée ou de l'employé) une nouvelle manière d'« habiter » le monde donc de faire temporairement de l'interaction, le lieu de la pratique des valeurs dans l'organisation. Nous posons que cette pratique des valeurs narrativement reconstituée est aussi, sinon plus importante et significative encore, une manière d'illustrer la « demande sociale d'éthique » dans l'organisation (Giroux, 1997). Cette demande peut s'incarner au niveau premier du langage comme expérience immédiate de *valuation*.

*The different forms of life affect each other and act as catalysts of transformation. In fact, the tension between the Self and the Other might be seen as the primary 'engine' of historical change. Preserving the ongoing dialogue between various forms of life is the best we can hope for from ethics, given that all moral orders are artificial closures in the midst of a variety of voices.* (Kelemen et Peltonen, 2001 :156, je souligne)

Faire dialoguer plusieurs *formes de vie*, c'est révéler une *variété de voix* qui éclaire — qui *affecte* pour reprendre le terme employé par Kelemen et Peltonen, la pratique des valeurs en organisation. Retracer ces *formes de vie* dans des conversations profondes que j'ai eu le privilège d'avoir avec plusieurs employées et employés, rend « actualisable » la pratique des valeurs à travers le langage puisque, « language does not describe action but is itself a form of action » (Gergen et Thatchenkery, 1996 : 364). De plus, il est indéniable de reconnaître à la pratique des valeurs un caractère complexe comme l'illustre parfaitement cette citation de Jackall (1988).

What matters on a day-to-day basis are *the moral rules-in-use fashioned within the personal and structural constraints of one's organization*. As it happens, these rules may vary sharply depending on various factors, such as proximity to the market line or staff responsibilities, or *one's position in the contextual, situational, highly specific, and, most often, unarticulated* (p. 5, je souligne).

Cette vision de la pratique des valeurs contraire à une conception plus normative et moraliste renforce ce qu'un large pan de la littérature reconnaît, c'est-à-dire : « [...] ethics will always be situated and contextual in character » (Clegg et al., 2007 : 109) et que, dans son acception plus stratégique, cette pratique dépend également des « contraintes structurelles » voire est déterminée par ces dernières<sup>42</sup>. Ici, la pratique des valeurs est visible à travers des activités concrètes dans

---

<sup>42</sup> Nous verrons plus loin à l'instar de Lordon (2013) qu'« il y a des structures, et dans les structures il y a des hommes passionnés; *en première instance* les hommes sont mus par leurs passions, *en dernière analyse* leurs passions sont largement déterminées par les structures; ils sont mus le plus souvent dans une direction qui reproduit les structures, mais parfois dans une autre qui les renverse pour en créer de nouvelles [...] (p. 12, l'auteur souligne).

lesquelles les questions éthiques sont posées, ou ce qui est « bien » dépend forcément du contexte et des *formes de vie* (Deslandes, 2013) donc des manières de dire et d'agir. Comment peut-on appréhender les valeurs en tant que formes de vie, ces *underlying assumptions* que nous nous sommes donné comme objectif d'explorer?

### 2.2.3 Origine philosophique des valeurs

Deux grandes théories philosophiques s'opposent dans la définition des valeurs. Les théories subjectives voient celles-ci comme le produit des émotions ou des intérêts de l'acteur, ces dernières « variant selon l'augmentation ou la diminution de l'intensité de l'intérêt ou de l'émotion qu'y attache l'individu » (Ogien, 1996 : 1358). Les théories objectives, quant à elles,

insistent plutôt sur la *stabilité* des valeurs, leur indépendance à l'égard des fluctuations des intérêts ou des émotions, l'indépendance des valeurs à l'égard des fluctuations des intérêts ou des émotions ne signifiant pas que les intérêts ou les émotions n'aient aucune relation privilégiée aux valeurs » (Ibid., l'auteur souligne).

Pour Ogien, « il est impossible de maintenir une position strictement subjectiviste des valeurs, car elles nous privent de la capacité de les distinguer des désirs ou des préférences » (Ibid.) de même qu'il est impossible de maintenir une position strictement objectiviste reposant sur des « expériences de pensée » (Moore, 1996) entre la vision d'un monde laid et dégoûtant et la vision d'un monde extraordinairement beau et harmonieux (Ibid.). Pour Moore, « un état de choses pourrait être meilleur ou pire qu'un autre, indépendamment de tout état de conscience *actuel* » (cité dans Ogien, 1996 : 1358) c'est-à-dire qu'on pourrait *évaluer* un monde meilleur qu'un autre sans être nécessairement là pour le « contempler ». Mais qu'advient-il de valeurs comme la bienveillance ou le respect qui implique des *actes* et donc des états de présence et de conscience qui dépassent les seules expériences de pensée? Cette dichotomie, comme le souligne Ogien, nous laisse à la même place que celle où nous avait laissé Socrate qui « se demandait si une chose est pieuse parce qu'elle aimée des dieux ou si les dieux aiment cette chose parce qu'elle est pieuse » (Ibid. : 1359) et Ogien d'ajouter

[i]l est difficile d'opposer simplement les valeurs et les normes en affirmant que les valeurs sont du côté subjectif, de l'attractif, de l'idéal, du libre et les normes du côté de l'objectif de l'impératif, du réel, du contraignant (Ibid.).

Pour l'auteur, d'autres critères plus fins servent à séparer conceptuellement les valeurs et les normes.

Les valeurs seraient plurielles et conflictuelles, par nature pour ainsi dire, alors que les normes tendraient à l'unité, la cohérence, la systématique (Livet, 1991, 131). *Les valeurs seraient justifiées ou, plus exactement, « posées » par des « formes de vie »*, les normes par un test d'universalisation (Habermas, 1991) (Ibid. : 1359, je souligne).

Cette définition interroge sur le fait que le concept de *formes de vie* ou les situations dans lesquelles elles s'expriment ne seraient applicables qu'aux valeurs seulement. Pourtant, les normes en organisation en tant que prescriptions ou règles assorties de sanctions, sont aussi justifiées par des *valeurs* au nom desquelles l'organisation se définit et s'identifie. Nous sommes alors en présence de valeurs abstraites et absolues qu'il s'agisse de valeurs comme la bienveillance, l'intégrité ou l'honnêteté. D'ailleurs les codes d'éthique et de conduite qui affichent d'une part les *valeurs* qui animent l'organisation et d'autre part les *normes* en tant que règles de comportements ou de conduites attendues (Massé, 2003), même s'ils aspirent à une visée éthique idéale forte, ont une finalité déontologique et normative encore plus forte (puisque les règles sont sujettes à sanctions) et ne donnent aux valeurs qu'un caractère instrumental (Mercier, 2001) et minimaliste (Voyer, 2015). Ces dernières sont confondues dans un même document et associées à des règles à respecter, comme si des valeurs pouvaient donner mécaniquement préséance à un comportement « idéal » sous peine de sanctions. En d'autres termes, la distinction entre normes et valeurs si elle est utile conceptuellement, est plus complexe et subtile à manipuler empiriquement. Wittgenstein dans la *Conférence sur l'Éthique* (1929) considère que la dichotomie des normes et des valeurs réside dans une distinction fondamentale entre les jugements évaluatifs à caractère factuel (C'est une « bonne » gestionnaire ! par exemple) et les jugements de valeur absolus par nature indéfinissables même s'ils portent en eux, une signification ultime et idéale de la « vie » dans l'organisation.

[l]'éthique se situe toujours en dehors de l'espace des faits : le récit des faits, du contingent, est impuissant à exprimer la moindre valeur absolue<sup>43</sup>. L'éthique est en quelque sorte en dehors du monde, en dehors des mots et des bornes tracées par notre langage. C'est pourquoi tout discours sur les valeurs, fût-il consacré à des « valeurs organisationnelles » reste pour Wittgenstein toujours invalidé (Deslandes, 2013 : 127-128).

---

<sup>43</sup> Du fait précisément qu'il n'est pas question de « valeurs absolues » mais de formes de vie *valuées* ou méta-valeurs que l'individu produirait dans ses expressions, c'est-à-dire qu'il produirait lui-même l'adhésion qui le fait tenir à ses valeurs (Lordon, 2018).

Le défi qui nous est donc posé repose sur le caractère implicite ou sous-jacent des valeurs qui se montrent, mais ne se disent pas même si « [...] une philosophie de l'éthique ne peut [en définitive] se passer d'une philosophie du langage, de sa portée et de ses limites » (Jimenez, 2008 : p. 58).

#### 2.2.4 Langage et forme de vie

Le concept de forme de vie, que nous avons mentionné brièvement plus haut, apparaît pour la première fois dans les *Investigations philosophiques* de Wittgenstein en 1953. L'auteur n'utilise l'expression qu'à cinq reprises avant de réintroduire la notion plus tard dans *De la certitude* (1969). Dans la première occurrence du terme, Wittgenstein définit la forme de vie ainsi : « Et se représenter un langage veut dire se représenter une forme de vie » (Wittgenstein, 2004, § 19, je souligne). Dans cette citation, l'auteur ne met pas sur un même pied d'égalité, langage et forme de vie. C'est par le biais d'une représentation (se représenter) et d'une interprétation (veut dire) que l'on peut passer de l'un à l'autre, la *forme de vie étant en dernière analyse, l'ultime cadre de représentation du langage* (Fontanille, 2015 : § 25, je souligne). Mais cette représentation n'est pas envisagée ici comme une simple relation entre un mot et sa représentation pour en comprendre la signification<sup>44</sup>. Il y a pour Wittgenstein une volonté de sortir la signification de l'« espace mental » pour la comprendre comme un usage au sein d'un jeu de langage complexe « *d'activités verbales et non verbales* propres à des situations typiques et parties intégrantes de formes de vie plus générales<sup>45</sup> » (Eraly 2011 : § 46, je souligne). Ces formes de vie sont des manières d'agir communes aux humains en tant qu'elles sont spécifiques à son genre et donc aux formes culturelles qui lui sont propres, à la différence des formes de vie animales par exemple. Ces formes de vie humaines sont à la fois la condition en même temps que le résultat de celle ou celui qui sait parler. Ainsi, les manifestations de l'espoir, de la persuasion ou les capacités de

---

<sup>44</sup> « Mettons par exemple le mot [...] "arbre". Est-il nécessaire que l'image d'un arbre me soit venue à l'esprit pour que je puisse dire sans mentir que je l'avais compris? Non, pas plus que toute autre représentation. » (Wittgenstein, 1980, p. 80).

<sup>45</sup> Quand ils apprennent à parler, les enfants n'apprennent pas des liens entre des noms et des concepts, mais des jeux de langage : des activités sociales dans lesquelles la composante sonore joue un rôle spécifique. Le sens ne vient donc pas de la place d'un mot dans le langage, mais de sa fonction dans une pratique sociale. L'idée de la signification d'un énoncé isolé, indépendamment de son usage, c'est-à-dire de sa place dans un jeu de langage, doit être abandonnée (Eraly : 2011 : § 46).

description sont-elles propres à la vie humaine parce que seuls les humains maîtrisent l'emploi d'un langage.

Les formes de vie humaines ont ceci de particulier qu'elles comprennent des jeux de langage (actes de langage, états passionnels, types d'interactions, etc.) qui les différencient de toutes les autres [...] (Fontanille, 2015 : 21-22).

Ces jeux de langage peuvent-ils à l'instar de la pratique des valeurs, être des pratiques sociales dans lesquelles la pratique des valeurs (parmi plusieurs autres pratiques sociales) serait elle aussi synonyme d'actes de langage, d'états passionnels ou de types d'interaction? Comment ces jeux de langage (actes de langage, états passionnels, types d'interaction) peuvent-ils en amont révéler le caractère sous-jacent (les suppositions partagées) sur lesquelles s'adosse la pratique des valeurs en organisation?

Nous aimerions émettre l'hypothèse que les jeux de langage contiennent déjà en eux-mêmes des suppositions partagées qu'il est possible de rendre visibles (nous verrons comment dans le chapitre dédié à la méthodologie) et que ces suppositions sont le socle sur lequel se fonde la pratique des valeurs. Autrement dit, ces suppositions partagées auxquelles nous faisons référence plus haut sont le point de départ à partir duquel les employés « s'articulent collectivement par le langage » (Lucbert, 2020). Ces jeux de langage qui sont les limites de mon monde, ceux-ci n'existant pas hors du monde comme le dit Wittgenstein, soutiennent *un certain usage du monde et une certaine forme de l'action*; le langage est une *praxis*.

Plusieurs implications découlent de cette hypothèse. Premièrement, considérer le langage comme une *praxis* à laquelle la pratique des valeurs n'est pas étrangère implique de considérer qu'elle n'est ni une fin en soi (Gehman et al., 2013), ni motivée par des considérations techniques et d'efficacité comme le sont les pratiques organisationnelles (que l'on nomme d'ailleurs souvent les bonnes pratiques ou *best practices*). Deuxièmement, que les actes de langage et états passionnels sont les conditions de possibilité de cette pratique. Troisièmement, parce qu'à l'aide des actes de langage et états passionnels, nous produisons des évaluations, nous *jugeons en permanence* (Lordon, 2013, 2018). Ainsi, il suit que ces évaluations deviennent en quelque sorte inhérentes au langage, parce qu'elles en sont la manifestation visible, physique et verbale. De plus nous posons que ces évaluations ou processus de *valuation* ont pour origine, des

suppositions partagées à la fois à un niveau situé (la fonction qu'on occupe dans l'organisation ou l'*ethos* que sa profession commande de dire et de faire par exemple) et à un niveau social plus large, le processus de *valuation* consistant en une lente sédimentation des structures sociales qui parlent et agissent *en nous et par nous*.

Notre recherche se situe précisément dans cette volonté de *montrer* ces processus<sup>46</sup> à l'œuvre – selon l'adage connu du « *show rather than tell* ». Or la philosophie si elle réfléchit sur la nature des valeurs n'offre pas pour nous des repères conceptuels qui permettent de saisir les valeurs *en train de se faire, en cours de formation*, ni de comprendre leurs conditions d'accomplissement autrement dit, « qu'est-ce qui fait les valeurs? ». À ce stade de la réflexion, il nous manque un concept plus fin et opératoire pour mieux saisir cette pratique des valeurs dans l'organisation. C'est ce à quoi va s'attarder la prochaine section.

## 2.3 De la pratique des valeurs aux affects

« Rien ne vaut, tout est valorisé. Il n'y a pas de valeur, il n'y a que des processus de valorisation »  
(Lordon, 2018 : 119)

### 2.3.1 Les affects : une vision spinoziste des valeurs

« L'affect chez Spinoza est le nom plus général donné à l'effet qui suit l'exercice d'une puissance sur une autre. Une chose exerce sa puissance sur une autre, cette dernière s'en trouve modifiée : affect est le nom de cette modification. Le vent courbe une tige : la tige est modifiée – affectée. »  
(Lordon, 2018 :16)

Nous l'avons vu, une théorie subjective de la valeur ou une théorie de type objective peine à expliquer avec précision ce sur quoi elles reposent concrètement. N'obéissant pas à une définition unanime ni même à des emplois stabilisés dans le temps ni en termes de signification (on parle invariablement de *la* valeur, *des* valeurs, de leur captation par la sphère marchande, sans parler de

---

<sup>46</sup> Nous entendons ici montrer les mécanismes à l'œuvre dans la pratique des valeurs au-delà d'un simple exercice de recension des valeurs présentes dans l'organisation. Surtout si l'on l'entend par là, des valeurs qui doivent guider idéalement les actions par l'intermédiaire de règles de comportements fixées à l'avance, donc incapables de répondre au caractère changeant et imprévisible des problèmes éthiques qui surgissent (Deslandes, 2013), puisque considérées comme des objets à valoriser et non des processus de valorisation en cours, qui n'échappent pas à la nature collective et sociale des phénomènes en organisation.

leur hiérarchie ou de leur réduction à des valeurs centrales, quelles que soient les cultures<sup>47</sup>), elles restent conceptuellement, difficilement saisissables. Que faire dès lors quand ces valeurs et ceux qui s'en réclament en l'exprimant en termes pratiques ne peuvent plus s'en remettre à un fondement absolu et figé? Nous trouvons dans *L'Éthique* de Spinoza (1954) et chez ses commentateurs contemporains (Deleuze, 2003, 1993; Lordon, 2013, 2016, 2018,), dont pour ce dernier, nous reprenons une partie du travail de réflexion au chapitre d'une vision spinoziste des valeurs<sup>48</sup>, un élément de réponse sinon un commencement de réponse pertinent. Pour Spinoza, les valeurs sont des jugements évaluatifs quotidiens compris comme des automatismes du corps (simultanément accompagnés d'idées) « [e]n tant que nous percevons qu'une certaine chose nous affecte de joie ou bien de tristesse, nous l'appelons bonne ou mauvaise » (Spinoza, 1954 : *Éth.*, IV, 8, démonstration). Elles émergent non pas du fondement absolu des valeurs, mais des *affects*<sup>49</sup>, ou « chacun *selon son affect* juge ou estime ce qui est bien, ce qui est mal, ce qui est meilleur, ce qui est pire, et enfin ce qui est le meilleur et ce qui est le pire » (Ibid. : *Éth.*, 39, scolie), c'est-à-dire que chacun juge au moyen d'intensités passionnelles ou pour le dire autrement, ce ne sont pas les valeurs qui nous

[...] happent par leur force intrinsèque : nous produisons nous-mêmes l'adhésion qui nous y fait tenir. Et la valeur de nos valeurs n'est que la force de croyance que nous y investissons par voie d'affects [entendu ici comme ce qui met le corps et les idées en mouvement, une puissance d'agir, une puissance d'affecter et d'être affecté(e)] (Lordon, 2018 : 14).

Si les valeurs – y compris les valeurs organisationnelles – relèvent avant tout d'une pratique sociale au sein de l'organisation, comme nous l'avons vu plus haut, c'est qu'elles sont aussi « soutenues par des formations passionnelles collectives, donc par des affects *communs* » (Ibid., l'auteur souligne). Observer et décrire « empiriquement » ces investissements passionnels dans le discours des employées et employés, c'est observé comment les employées et employés « capte[nt] les courants d'affects, les mett[ent] derrière [leurs] propre[s] assertion[s], [et] en

---

<sup>47</sup> Schwartz (2006) élabore une théorie des valeurs « de base » que les individus reconnaissent comme telles dans toutes les cultures (2006 : § 3). Celles-ci sont au nombre de 10 : l'autonomie, la stimulation, l'hédonisme, la réussite, le pouvoir, la sécurité, la conformité, la tradition, la bienveillance et l'universalisme.

<sup>48</sup> Nous reprenons à notre compte la tentative de l'auteur de réhabiliter la pensée de Spinoza dans les sciences humaines et sociales en la transposant toutefois au « champ de la valeur organisationnelle » et non au « champ de la valeur économique » comme ce dernier s'efforce de le faire.

<sup>49</sup> « J'entends par affect les affections du corps par lesquelles sa puissance d'agir est accrue ou réduite, secondée ou réprimée, et en même temps que ces affections, leurs idées » (Spinoza, 1954 : *Éth.*, III, définition 3).

remobilise[nt] le pouvoir axiogénique<sup>50</sup> » (Ibid. : 15) c'est-à-dire, en remobilisent des traces d'affect intériorisées qui font autorité dans l'explication de leurs comportements éthiques, ces derniers ne trouvant pas leur fondement dans une adhésion à des valeurs du simple fait de leur force rationnelle.

Rationalist formulations have come under increasing attack, for assuming that ethics requires control of our passions, emotions and bodies, and for maintaining that ethical problems can be finally resolved by following rules, maximizing utility or acting virtuously (Parker, 1998; ten Bos et Willmott, 2001).

Ainsi, nous affinerons conceptuellement ici la notion de « pratique des valeurs » comme la mise en action d'affects, par le moyen d'investissements passionnels. Dans cette vision spinoziste, c'est l'affect qui fait la valeur et donne à cette dernière un effet entièrement relationnel – au sens d'une ontologie de l'action qui produit des effets relationnels<sup>51</sup> (Lordon, 2013) « rien n'existe dont la nature n'entraîne quelque effet » (Spinoza, 1954 : *Éth.*, I, 36) ou « en termes plus socioanthropologiques, l'énergie même de l'action » (Lordon, 2013 : 192) ce que Spinoza nomme le *conatus*; « Chaque chose autant qu'il est en elle, s'efforce de persévérer dans son être » (Spinoza, 1954 : *Éth.*, III, prop. 6) le *conatus*<sup>52</sup> étant le nom de cet *effort* et *l'affect*, l'effet en chaque chose de la rencontre d'une chose extérieure.

Nous posons que ces affects sont la matière première en tant qu'ils sont l'expression des *formes de vie* dans l'organisation et qu'ils participent pour l'employée ou l'employé à faire l'expérience de l'éthique dans l'organisation, pour peu que nous puissions les faire parler. Pour paraphraser et adapter les mots de Lordon (2018) à notre présente recherche, nous pouvons dire que la vie organisationnelle est « insignifiante », les valeurs sont « mutiques » ; ce sont les employés « qui les [performent, les] font parler et voilà pourquoi elles leur sont sensées ». Ils les « font parler par

---

<sup>50</sup> L'auteur utilise ce terme dans le sens d'un pouvoir de valorisation (la valeur de l'affect) et d'assertion (affirmer l'affect).

<sup>51</sup> Les discours n'échappent pas à cette ontologie de l'action productrice d'effets relationnels, puisque c'est dans la conversation (la relation narrative on pourrait dire) que ces effets *m'ont affecté* sur la base « d'offres de sens du chercheur » (Nossik, 2011), envers les participantes et participants. Ce point est discuté dans le prochain chapitre.

<sup>52</sup> « Le référentiel spinoziste n'est rien d'autre qu'une propriété de tous les cours d'existence, le *conatus* (l'“ effort ”) lui-même, qui est immanent à l'existence même : il ne connaît pas de détermination extérieure à la “ chose en elle-même ”. Exister c'est persister, et s'il s'agit de la persistance dans l'expérience des êtres vivants, notamment humains, persister c'est *persévérer*. L'expérience de la persistance, c'est la persévérance. Les modes d'existence dont sont constituées les formes de vie humaines sont alors des *manières de persévérer* » (Fontanille, 2015 : § 55, je souligne).

leurs affects ou pour le dire autrement, par leurs investissements passionnels » (p. 23). Évidemment, il n'est nullement question ici de réduire ces affects à un « individualisme sentimental préoccupé uniquement de l'émoi des sujets » (Lordon, 2013 : 193), d'où toute dimension sociale ou organisationnelle ici, aurait été évacuée. Bien au contraire, la porte d'entrée que nous ouvre le concept d'*affects* dans une perspective spinoziste nous invite à penser que leur puissance d'affection et l'effort qui consiste à les maintenir en persévérant de tout son être (le *conatus*) sont de nature sociale, les acteurs s'auto-affectant par l'effet sur ces derniers, des choses extérieures collectives (éducation familiale, position sociale, relations de travail, rapport aux règles et politiques dans l'organisation, au code d'éthique et de conduite, etc.). Partant, cette auto-affection se (re)déploie également à travers (entre autres) des interactions langagières, matériau privilégié de la présente recherche<sup>53</sup>. Si les affects sont de nature sociale, c'est qu'ils sont produits par des *institutions* au sens de Mauss<sup>54</sup> qui leur donne puissance et autorité.

### 2.3.2 L'institution de la valeur

L'organisation à l'étude est une institution en tant qu'elle est un ordre institutionnel et politique, c'est-à-dire un ordre axiologique au sens où il est une institution de la valeur (Lordon, 2018), l'organisation institue *de la* valeur au sens où elle détermine des façons d'être et d'agir à *valoriser*. Cette institution de la valeur, révèle les causes qui président à l'action éthique ou en termes plus spinozistes, les affects communs qui déterminent des manières d'agir, que ces dernières soient adossées par des « formations d'affect déjà là ou antérieures ou en construisant le rassemblement des passions autrement » (Ibid. : 28). Ainsi, ce qui fait « autorité » en termes d'éthique dans l'organisation reposerait-il d'abord sur l'autorité de valeurs antérieurement

---

<sup>53</sup> « Spinoza donne des affects un concept aussi contre-intuitif qu'hétérogène au psychologisme des émotions puisqu'il les définit (d'abord) comme variations de la puissance d'agir du corps » (Lordon, 2013 : 194). Il y a enfin que les « affections », ces expériences du corps occasionnées par les rencontres de chose extérieures, en d'autres termes cette expérience des effets sur soi de la puissance des choses extérieures, et des affects qui en résultent alors, sont éminemment sociales. Elles le sont jusque dans le cas le plus trompeur de la rencontre interpersonnelle, rencontre d'une personne certes singulière, mais constituée, porteuse et expressive de l'ensemble de ses qualités sociales (genre, ethnie, groupe social, réputation, etc.) (Ibid.).

<sup>54</sup> « Sont sociales toutes les manières d'agir et de penser que l'individu trouve préétablies [...]. Il serait bon qu'un mot spécial désignât ces faits spéciaux et il semble que le mot institution serait le mieux approprié. Qu'est-ce en effet qu'une institution sinon un ensemble d'actes ou d'idées tout institué que les individus trouvent devant eux et qui s'imposent plus ou moins à eux? Il n'y aucune raison de réserver exclusivement, comme on le fait d'ordinaire, cette expression [d'institution] aux arrangements sociaux fondamentaux. Nous entendons donc par ce mot aussi bien les usages et les modes, les préjugés et les superstitions que les constitutions politiques ou les organisations [...] essentielles » (Mauss, 1971 :16, je souligne).

instituées qui auraient une *prise* sur les individus, les amenant à se conduire selon *ces* valeurs instituées là, plutôt que par leurs inclinations propres. Évidemment, le sens de cette valeur instituée diffère-t-il du processus d'institutionnalisation des valeurs par l'organisation qui *via* un code d'éthique et de conduite réifie celles dont elle se réclame<sup>55</sup> (le respect, l'humanisme, la bienveillance, l'équité et le professionnalisme<sup>56</sup>) déléguant à ces dernières une autorité immanente, qui n'est pas celle de l'ordre institutionnel et politique qu'elle incarne. Autrement dit, l'organisation a le droit « d'asserter des valeurs<sup>57</sup> » par un exercice d'éditorialisation, mais a également le « pouvoir d'asserter de la valeur »<sup>58</sup> qui consiste en la création d'affects désirables ou non. L'institution de la valeur dont il est question ici renvoie donc aux affects que produit ou maintient l'organisation et l'autorité des valeurs n'est possible que par polarisation mimétique<sup>59</sup> (Orléan, 2011) et associative<sup>60</sup> (Lordon, 2018) des affects, « transformant des affects individuels dispersés en un affect commun polarisé » (Orléan, 2011 : 196). Cet affect commun ainsi produit est celui de la multitude, la puissante de la multitude — *potentia multitudinis* — étant le principe concret de cette autorité (Lordon, 2018).

S'imitant les uns les autres à propos de choses qui doivent être jugées bonnes ou mauvaises, les individus finissent par converger vers une définition<sup>61</sup> unanimement agréée du licite et de l'illicite, sorte de genèse des mœurs préalable à la captation souveraine qui se pose ensuite comme conservatrice de la norme, et formalisera la polarité axiologique de l'approuvé et du réprouvé en polarité [déontologique, du permis et du défendu] (Lordon, 2013 : 203).

---

<sup>55</sup> Nous n'avons pas pour objectif ici de critiquer la façon dont l'organisation établit le rapport entre les individus et les valeurs à respecter, c'est-à-dire les « institue ». Nous constatons simplement que ces valeurs, prises comme objet, restent figées dans une définition consensuelle et assertive, qui n'épuise évidemment pas la question des mécanismes « réels » à l'œuvre expliquant le processus d'adhésion des employés et employées aux valeurs de l'organisation.

<sup>56</sup> Code d'éthique et de conduite de l'organisation à l'étude (p.3).

<sup>57</sup> L'emploi du ton assertif dans le code d'éthique et de conduite est utilisé dans la définition de chacune des valeurs (« Nous avons de la considération pour toutes les personnes... » au chapitre de la valeur « respect », « Il est essentiel pour nous de valoriser la personne, sa contribution, son implication, et sa participation » au chapitre de la valeur « humanisme », « Nous nous soucions de l'autre et agissons avec compétence en faisant preuve d'écoute et d'empathie au chapitre de la valeur « bienveillance » etc.) (p.3).

<sup>58</sup> Boltanski dans *De la critique* (2009), parle de « puissance déontique ».

<sup>59</sup> « [L]e désir [...] n'est rien d'autre que le *Désir d'une chose qui naît en nous parce que nous imaginons que d'autres êtres semblables à nous ont le même désir* » (Spinoza, 1994 : *Éth.*, III, 27 : 206) autrement dit que « le désir ne vient pas aux hommes par les objets, mais par d'autres hommes » (Lordon, 2018 : 21).

<sup>60</sup> « Du seul fait d'avoir contemplé une chose avec un affect de joie ou bien de tristesse dont elle n'est pas la cause efficiente, nous pouvons l'aimer ou l'avoir en haine » (Spinoza, 1994 : *Éth.*, III, 15, corollaire : 196).

<sup>61</sup> Cette définition est donnée et préexiste à l'individu, l'institution « édict[a]nt des *définitions* dont l'ignorance entraîne des *sanctions* » comme le mentionne très justement Boltanski (2009 : 123, l'auteur souligne).

Cette *multitude* est « en dernière analyse productrice du ciment qui lui donne sa propre consistance et la fait tenir comme corps : l'affect commun » (Ibid. : 204). C'est dans le couple puissance de la multitude/affect commun que réside le principe même de toute autorité, le « faire autorité » étant « le principe de toute efficacité institutionnelle<sup>62</sup> » (Orléan, 2001). Nous reprenons ici l'exemple très éclairant de Lordon (2018) quand il écrit :

l'autorité doctorale de l'expert ou de l'universitaire s'appuie sur — il faudrait même dire; procède de — l'autorité de l'institution, l'université en la circonstance, qui, par titre interposé, les a symboliquement dotés; mais l'institution université à son tour ne tire son autorité propre que de la reconnaissance d'État — et l'on se souvient de ce que l'économie du pouvoir symbolique de Bourdieu voyait dans l'État une sorte de banque centrale, « prêteur d'autorité en dernier ressort » où viennent en dernière instance se « refinancer » (se « redoter ») toutes les autorités institutionnelles de rang inférieur (p. 206).

Toute l'originalité de penser les valeurs comme des affects, et leur autorité<sup>63</sup> comme issues du couple puissance de la multitude/affect commun<sup>64</sup>, nous permet de nous saisir d'un concept capable d'éclairer les mécanismes « réels » qui sous-tendent la pratique des valeurs. Autrement dit, la *capture* de courants d'affects remobilisés dans l'action (éthique en ce qui nous concerne) et médiés dans le discours. La puissance de la multitude, si elle s'exprime dans toute son épaisseur « au travers des multiples ramifications, localisées, spécifiées, “ partiellisées ” de l'affect

---

<sup>62</sup> Comme le rappelle Lordon, « [...] dans les institutions réelles, ce principe fondamental ne se manifeste que de manière hautement médiée. Ce degré de médiation est le propre de la complexité de l'appareil institutionnel d'ensemble tel que son buissonnement a pour effet de faire reposer l'autorité d'une institution pour l'essentiel sur l'autorité d'institutions antérieurement constituées, et par là rend moins apparentes les opérations de la *potentia multitudinis* (2013 : 206).

<sup>63</sup> L'autorité ici est entendue comme capacité d'affecter et de faire agir ou réagir identiquement (Quéré, 2016) tous les employés et employées d'une organisation. L'autorité des valeurs organisationnelles renvoie à une croyance conventionnelle et sociale des valeurs qu'on reçoit du dehors et qui préexistent celles mobilisées par l'organisation. La désignation est la même, les valeurs invoquées par l'organisation (respect, bienveillance, intégrité, etc.) ne différant que dans leur adaptation au contexte organisationnel dans lequel elles sont mobilisées et instrumentalisées. Les employés et employées d'une organisation sont d'abord des acteurs équipés d'un « déjà là » axiologique, d'un lien aux valeurs établi sur la base d'une « solide confiance collective » (Orléan, 2011 : 307) sur laquelle prospère l'organisation.

<sup>64</sup> Ici, cette origine des affects communs est première pour Spinoza qui la nomme l'état de nature et Boltanski une « position originelle » (2009) ou que Lordon et Orléans (2008) nomment des « genèses conceptuelles » pour élaborer « une expérience de pensée et une fiction théorique sans contrepartie empirique, *mais néanmoins susceptibles d'éclairer des mécanismes réels* » (Lordon, 2013 : 202, l'auteur souligne).

commun » (Lordon, 2013 : 207) ne se développe que par « ramification au travers de ces innombrables médiations<sup>65</sup> » (Ibid.), dont le discours.

Maintenant que nous avons introduit le concept d'affects chez Spinoza et sa fécondité à penser les valeurs du point de vue des investissements passionnels qui nous poussent à y adhérer, comment l'articuler à un cadre d'analyse communicationnel?

## 2.4 Sens, discours et affects

### 2.4.1 Sens et affects

Quelle place peuvent occuper les affects dans la constitution du sens, en parallèle des approches herméneutiques-pragmatiques proposées entre autres par Boltanski<sup>66</sup>? *L'Éthique* de Spinoza nous livre ici encore une piste :

[s]i le corps humain a été une fois affecté par deux ou plusieurs corps en même temps, lorsque l'esprit, dans la suite imaginera l'un deux, il se souviendra aussitôt des autres (Spinoza, 1954 : *Éth.*, II, proposition XVIII : 141)

Je fais sens d'une situation complexe et sensible par association aux affects antérieurement constitués en moi (la force ou l'intensité de ma croyance et de ma confiance dans le discours managérial par exemple), produit par les effets d'une chose extérieure (conversations, discours et récits de toutes sortes en organisation, mais aussi auto-affection avec d'autres *corps* qu'il s'agisse d'institutions, au sens d'actes et d'idées instituées chez Mauss ou de personnes, une mentor ou un mentor par exemple) et par liaison avec ma propre complexion d'employée ou employé œuvrant dans un champ professionnel aux intérêts bien particuliers.

Par son activité de liaison et d'association sélectives ou prédirigées – prédirigées par l'orientation d'ensemble d'une complexion telle qu'elle s'est antérieurement constituée et telle qu'elle continue de se construire dans l'activité présente de liaison et d'association –, le *conatus* comme puissance de penser met son monde en sens. [L]e *conatus* est puissance spontanément herméneutique, il est un automate interprétatif – l'expérience commune ne le

---

<sup>65</sup> « À quelque niveau de la structure institutionnelle que ce soit, les hommes suivent les normes et se plient à l'autorité parce qu'ils en sont impressionnés, c'est-à-dire affectés, et qu'au fond de ce pouvoir, par-delà toutes les médiations, il y a la force de la puissance de la multitude » (Lordon, 2013 : 208).

<sup>66</sup> Nous faisons ici référence au chapitre IV, *Le pouvoir des institutions* (p. 83-128) dans *De la critique. Précis pour une sociologie de l'émancipation* (2009).

sait que trop, qui peut faire quotidiennement le constat de ses jugements-réflexes produits avant même toute délibération [éthique], avant, éventuellement, d'être repris par le sursaut de la réflexivité (Lordon, 2013 : 214-215, l'auteur souligne).

On voit ici que de persévérer de tout son être (ce que Spinoza nomme le *conatus*) sous l'affect commun d'un champ professionnel déterminé (infirmières et infirmiers, médecins, gestionnaires pour ne citer que ces professions) — manière de dire que la vie de ce champ professionnel n'est pas autre chose que la vie de l'affect commun en question, participe d'une production de sens et d'idées<sup>67</sup> (Ibid.). Cet affect commun, nous avons vu qu'il se formait au voisinage d'institutions au sens maussien du terme (usages, modes, préjugés, superstitions ou encore constitutions politiques et organisationnelles) capable d'affecter. Toute organisation (CISSS et autres entités du réseau de la santé lui étant désormais rattachées comme les CLSC ou les CHSLD par exemple) est une « puissante déontique » nous dit Boltanski (2009). En effet, en tant qu'ordre institutionnel l'organisation *asserte* des valeurs dont la puissance réside dans leur capacité (ou non) d'affecter *en commun*. Cette puissance consiste à définir ce qu'il est permis et défendu de faire dans l'organisation en remobilisant le *pouvoir axiogénique de valeurs qu'elle a reçu de l'extérieur*. Par exemple, la bienveillance<sup>68</sup> qui est une des valeurs cardinales<sup>69</sup> de l'organisation à l'étude est assertée dans le but de capter la puissance d'affecter légitime et reconnue dont elle bénéficie *en dehors de l'organisation* pour la remobiliser au profit d'un contexte professionnel particulier<sup>70</sup>. Les valeurs en organisation ne sont pas dans les objets (code d'éthique et de conduite par exemple), elles sont générées comme médiation de façon endogène *dans et par* les interactions à travers des processus et des mécanismes qui produisent du sens. La bienveillance pour reprendre l'exemple de cette valeur a un *sens commun* (la disposition favorable à l'égard de quelqu'un, la considération de l'autre) parce qu'il existe des *affects communs*, qui rendent l'interprétation de

---

<sup>67</sup> Cet affect commun est à la base de l'*ethos* de tout champ professionnel, il *détermine* des manières collectives de dire et de faire qui font autorité. Une façon de désigner sa pratique professionnelle, de se la représenter, bref une façon d'y être sensible, d'en être affecté ou affectée.

<sup>68</sup> Ce n'est pas l'objet immédiat de ce travail ici, mais il serait intéressant de comprendre l'origine de valeurs « nouvellement » affichées par les organisations comme la « bienveillance » qui est reprise par 1 CISSS sur 2 au chapitre de ses valeurs cardinales comme nous l'avons déjà souligné en amont.

<sup>69</sup> Nous verrons dans les récits autoethnographiques que nous produisons que l'organisation dans laquelle nous sommes intervenu, a pour méta-valeur (la valeur de ses valeurs ou son « vrai nord » comme certaines employées se plaisaient à dire) le syntagme suivant : « Digne de confiance ».

<sup>70</sup> « Faire autorité c'est déterminer avec succès les comportements communs, depuis des mouvements de corps [ou de pratiques] requis [soigner dans le respect des ordres professionnels et des normes *sui generis* édictées par l'organisation] jusqu'à la reconnaissance de certaines valeurs » (Lordon, 2018 : 31).

cette valeur désirable. D'ailleurs, l'herméneutique si elle est d'abord au sens ricoeurien, « acte d'interpréter », ne peut complètement se couper de la puissance d'agir du corps (capacité du corps à être affecté et à lier corporellement ses affections dans une activité de liaison et d'association) et de la puissance de penser de l'esprit (enchaîner ses idées selon un ordre similaire à l'enchaînement des affections du corps<sup>71</sup>) (Ibid.). De la même manière, quand Ricoeur dit de l'imagination qu'elle a « une fonction projective qui appartient au dynamisme même de l'agir », il ne peut ignorer que les idées imaginatives, « élaborées dans l'orbite des affections des puissances d'agir du corps et de l'esprit, sont nécessairement liées à des affects<sup>72</sup> » (Ibid. : 215). Ces derniers participent à « la mise en sens [...] au travers de la complexion imaginative<sup>73</sup> acquise telle qu'elle-même remobilise tout son dépôt de schèmes et d'idées » (Ibid.). L'activité imaginative est donc pour Spinoza, conclut Lordon, « une forme de cognition dominée par les affects, on pourrait même dire : *informée* par des affects » (Ibid.).

---

<sup>71</sup> Par là nous comprenons clairement ce qu'est la *Mémoire*. Elle n'est, en effet, rien d'autre qu'un certain enchaînement d'idées enveloppant la nature des choses qui sont en dehors du corps humain, enchaînement qui se fait dans l'esprit selon l'ordre et l'enchaînement des affections du corps humain.

Je dis : 1° Que c'est un enchaînement des seules idées qui enveloppent la nature des choses qui sont en dehors du corps humain, mais non des idées qui expliquent la nature de ces choses; car ce sont en réalité des idées des affections du corps humain, qui enveloppent autant la nature de celui-ci que celle des corps extérieurs.

Je dis 2° Que cet enchaînement se fait selon l'ordre et l'enchaînement des affections du corps humain, afin de le distinguer de l'enchaînement des idées qui se fait selon l'ordre de l'entendement; celui-ci permet à l'esprit de percevoir les choses par leurs causes premières et est le même dans tous les hommes.

Et par là nous comprenons clairement pourquoi l'esprit passe aussitôt de la pensée d'une chose à la pensée d'un autre qui n'a aucune ressemblance avec la première; ainsi, par exemple, de la pensée du mot *pomum*, un Romain passe aussitôt à la pensée d'un fruit qui n'a aucune ressemblance avec ce son articulé, et qui n'a rien de commun avec lui, sinon que le corps de cet homme a été souvent affecté par ces deux choses, c'est-à-dire que cet homme a souvent entendu le mot *pomum* pendant qu'il voyait le fruit lui-même. Et ainsi chacun passe d'une pensée à une autre selon la façon dont l'habitude a ordonné les images des choses dans son corps. Un soldat, par exemple, en voyant sur le sable les traces d'un cheval, passera aussitôt de la pensée d'un cheval à la pensée d'un cavalier, et de là à la pensée de la guerre, etc. Mais un paysan passera de la pensée d'un cheval à la pensée d'une charrue, d'un champ, etc.; et ainsi chacun, suivant son habitude d'enchaîner les images des choses d'une façon ou d'une autre, passera d'une pensée à telle ou à telle autre (Spinoza, 1994 : *Éth.*, II, Proposition XVIII, Scolie : 141-142).

<sup>72</sup> « Là où les situations d'interlocution sont spontanément regardées comme communications d'esprit à esprit, Spinoza invite à y voir *en premier lieu* des entre-affections de corps » (Lordon, 2013 :215, l'auteur souligne).

<sup>73</sup> Lordon rappelle que « [...] l'analyse de l'activité de l'imagination individuelle ne détermine en rien une position individualiste, on pourrait rappeler que les situations d'interlocution les plus “ inter-individuelles ”, les plus “ localisées ”, ne peuvent pas ne pas activer soit dans les situations d'énonciations, soit dans les énoncés mêmes, des déterminations sociales : qui parle, parle muni de toutes ses propriétés sociales et avec l'effet qu'elles produisent sur celui à qui il parle ; et ce qu'il dit peut éventuellement avoir déjà reçu une sorte ou une autre de validation et jouir d'un effet d'autorité préconstitué » (Lordon, 2013 : 216).

La connaissance du bien et du mal n'est rien d'autre qu'un affect de joie ou de tristesse, en tant que nous en sommes conscients (Spinoza, 1954 : *Éth.*, IV, 8 : 276)

Cette conscience de l'affect de joie ou de tristesse est-elle porteuse de sens? Comme le rappelle Michaux (2016) paraphrasant l'ouvrage *Spinoza Philosophie pratique* de Gilles Deleuze (2003) cette conscience naît d'abord du désir d'exister et de persévérer, un *conatus* – comme nous le mentionnons plus haut.

Ce conatus est motivé, stimulé, accru ou diminué par les affections que les corps et les esprits nécessairement subissent et provoquent. La conscience est donc le sentiment ou plutôt la sensation causée par la perception des passages d'intensités du conatus, provoqués par l'enchaînement des affections liées à l'enchaînement et aux tonalités des rapports entre les corps et entre les esprits. Elle est « purement transitive », et n'a « qu'une valeur d'information » (§ 5, je souligne).

Ainsi, cette conscience n'est que le réceptacle des *effets*<sup>74</sup> produits par le jeu des affects. Elle n'agit pas de manière transcendantale comme la morale le postule, c'est-à-dire absolue, libre et toute puissante. La conscience se situe pour Spinoza, « au niveau des rapports de forces constitutifs des relations interpersonnelles » (Michaux, 2016 : § 5, je souligne). La morale ou la rationalité morale instrumentalisée (entre autres) par le code d'éthique et de conduite – déjà repérée par Jackall (1988), ne fait que renforcer cette vision absolue, libre et toute puissante d'une conscience « professionnelle » dont la relation aux autres (relations interpersonnelles) et aux environnements aurait été évacuée, pour la poser comme l'outil par *essence* de l'autorégulation des comportements à l'intérieur de l'organisation. Cette morale institue « un rapport commandement-obéissance » là où la philosophie spinoziste propose « un rapport connu-connaissance » (Deleuze, 2003 : 36). Pour Deleuze réside ici une « *longue erreur* où l'on confond le commandement avec quelque chose à comprendre, l'obéissance avec la connaissance elle-même » (Ibid., l'auteur souligne). Les valeurs organisationnelles contenues dans un code d'éthique et de conduite sont à la fois « portées à la connaissance » des employées et employés,

---

<sup>74</sup> Quand un corps « rencontre » un autre corps, une idée, une autre idée, il arrive tantôt que les deux rapports se *composent* pour former un tout plus puissant, tantôt que l'un *décompose* l'autre et détruit la cohésion de ses parties [C]omme être conscient, nous ne recueillons jamais que les *effets* de ces compositions et décompositions : nous éprouvons de la *joie* lorsqu'un corps rencontre le nôtre et se compose avec lui, lorsqu'une idée rencontre notre âme et se compose avec elle, de la *tristesse* au contraire lorsqu'un corps ou une idée menacent notre propre cohérence. Nous sommes dans une telle situation que nous recueillons seulement « ce qui arrive » à notre corps, « ce qui arrive » à notre âme, c'est-à-dire l'effet d'un corps sur le nôtre, l'effet d'une idée sur la nôtre (Deleuze (2003 : 29-30).

mais également en tant qu'elles et ils doivent « connaître (obéir à) ces valeurs<sup>75</sup> », ce qui exclut *de facto* de les comprendre<sup>76</sup> – et donc de savoir quels effets ces valeurs ont sur eux. Comment ces affects et les effets qu'ils produisent font-ils sens?

Nous reprenons à notre compte ici les critiques formulées par Leys (2011) et Gatens (2014) et reprises par Uhlmann (2020) à l'égard de certains travaux contemporains qui directement ou indirectement ont comme origine la théorie spinoziste des affects pour considérer, à l'inverse de Massumi (1995, 2002), que l'affect corporel (la nature des affects selon ce dernier) n'est pas autonome par rapport aux délibérations mentales et donc étranger à toute signification (Uhlmann, 2020).

Massumi builds on the idea that there is a gap between affect and cognition to claim that what usually are held to be 'higher functions' (e.g., volition, intention, consciousness) in fact are 'automatic'(Gatens, 2014 : 18).

D'après Gatens (2014), Massumi soutient, tout en revendiquant Spinoza comme précurseur de sa position, une distinction entre l'affect en tant que réponse d'intensité<sup>77</sup> automatique « [...] to be unbound by meaning and signification » (p. 22) et l'émotion qui est associée à des sentiments personnels impliquant une compréhension narrative et interprétative. Cette distinction « émotion-affect » qui renvoie au dualisme « corps-esprit » que Spinoza cherche à éviter est erronée parce que,

[a]ffect in Spinoza is associationist because affects are caused, even when we are ignorant of these causes, which often involve devious lines of causation, and associations of images with things that increase our power (joy) or things that decrease it (sadness). That is, against Massumi, *Spinoza understands affect to carry meaning with it*. When Gatens says that affect is also deeply sociable in Spinoza she further points to the *devious lines of causation which determine our actions and limit our freedom: the associations we carry with us (which judge things to be good or evil) are deeply influenced by our social formations and the*

---

<sup>75</sup> On voit ici que la portée contraignante et prescriptive d'un code d'éthique et de conduite dans lequel sont écrites les valeurs de l'organisation « oblige » l'employée ou l'employé à les respecter et donc à faire de la pratique des valeurs d'abord une pratique *sous* l'obéissance et la subordination bien avant de la mettre *sous* l'auspice d'une perspective critique et réflexive pour le moins idéaliste.

<sup>76</sup> Pour Spinoza, le sens d'une idée ne réside pas dans un mot ou une image, contrairement aux travaux post-structuralistes qui alignent l'idéologie et la pensée sur le langage, mais dans *l'acte de comprendre* (Uhlmann, 2020).

<sup>77</sup> Pour Massumi, l'intensité « [...] is embodied in purely autonomic reactions most directly manifested in the skin – at the surface of the body, at its interface with things » (1995 : 85).

*associations and prejudices these commonly bring with them* (Uhlmann, 2020 : 161, je souligne).

Ainsi, le lien entre sens et affects est-il rattaché en tant que nous jugeons ce qui est bien et mal sur la base de nos expériences sociales passées, expériences sociales qui investissent et agissent nos manières de voir, de penser, mais aussi de parler. La mise en sens est donc d'une certaine manière médiée par des affects qui peuvent se donner à voir dans une « idée qui nous affecte », dont on a conscience des *effets*<sup>78</sup>, et qui par suite, nous *fait faire quelque chose* – dont des actes de langage. Sur ce point, nous sommes redevable à Ducey (2007) de *mettre au travail l'affect* (au sens propre comme au sens figuré) en reprenant de Negri (1999) la définition de l'affect comme « puissance d'agir », provoquée par des causes externes ou internes<sup>79</sup> et qui a une signification immédiate : les affects signifiant une augmentation ou une diminution de cette puissance. Comment des actes de langage révèlent-ils alors ces augmentations et diminutions de l'affect, cette puissance d'agir (*power to act*<sup>80</sup>)?

#### 2.4.2 Les formes d'expression de l'affect

L'entreprise théorique ambitieuse qui est la nôtre consiste à retracer les affects mobilisés lors d'entretiens longs et profonds que j'ai eu le privilège d'avoir avec plusieurs employées et employés du CISSS. Il paraît à première vue contre-intuitif d'espérer retrouver dans des entretiens, donc dans des actes de langage, des traces d'affects qui renvoient normalement plutôt aux champs disciplinaires (philosophique et psychologique principalement) des émotions. Quelles différences faire dès lors, entre émotion et affect pour justifier que c'est bien d'affects dont nous sommes à la recherche?

---

<sup>78</sup> Rappelons que pour Spinoza comme le dit très justement Deleuze (2003), « la conscience est naturellement le lieu de l'illusion » au sens où elle ne serait pas le lieu de l'explication et que l'être conscient, n'est jamais conscient que des effets que produisent chez lui la rencontre d'un autre corps ou d'une autre idée.

<sup>79</sup> Pour Spinoza, « les affects peuvent être des actions, c'est-à-dire déterminées par des causes internes, ou des passions, déterminées par des causes externes. D'un côté, nous avons la raison, les actions de l'esprit, ainsi que les actions du corps, que l'on pourrait appeler de manière provocante la raison corporelle (*corporeal reason*) ; de l'autre côté, nous avons les passions, tant de l'esprit que du corps » (Hardt, 2007 : préface x).

<sup>80</sup> Dans un article devenu célèbre, Negri (1999) définit l'affect comme « puissance d'agir » (*power to act*) et la valeur comme *investment of desire* (p. 87).

En psychologie, les émotions renvoient à une classification appelée les « émotions de base<sup>81</sup> » (Ekman, 1969). D'autres champs (rhétorique et analyse du discours) leur reconnaissent une dimension énonçable, interactionnelle qui fait résonance par projection narrative (Charaudeau, 2000) ou pouvant être déployées stratégiquement par différents moyens rhétoriques, donnant au *pathos* dans le discours, une force argumentative (Plantin, 2011). Il n'est pas pour nous question de faire ici du discours le lieu de production à *dessein* d'une émotion réfutable<sup>82</sup>. Nous nous intéressons plutôt aux *effets* – en tant qu'ils expriment des passages d'affects, *qu'ont produits sur nous les discours*. Nous tentons donc de mettre en mots « l'expérience de l'expérience » (Massumi, 1995) c'est-à-dire l'expérience du *corps affecté-affectant*, pour réflexivement identifier l'origine de ces affects et comprendre ce qui met les corps en mouvement dans l'organisation<sup>83</sup>. Ces corps antérieurement affectés et mis en mouvement réagissant au sens où ils

[...] réorientent leur puissance d'agir pour accomplir des actions, parmi lesquelles éventuellement des actes de langage [,] faisant en sorte que ni la cognition, ni l'interlocution ne sont « étrangères aux affects : elles y sont [même] entièrement immergées [...] » (Lordon, 2013 : 276).

Ces « interlocutions » laissent des traces d'« affects ou de *signes* » (Deleuze, 1993), c'est-à-dire des « formes d'expression<sup>84</sup> » qui sont toujours un *effet* en tant qu'elles sont « d'abord la trace d'un corps sur un autre, l'état d'un corps en tant qu'il subit l'action d'un autre corps : c'est un *affectio* » (Ibid. : 172).

AFFECTIONS, AFFECTS. – 1 ° Les affections (*affectio*) sont des modes eux-mêmes. Les modes sont les affections de substance ou de ses attributs (*Éthique*, I, 25, cor. ; 30, dém.) [,] À un second degré, les affections désignent ce qui arrive au mode, les modifications du mode, les effets des autres modes sur lui. Ces affections sont donc d'abord des images ou traces corporelles (*Éthique*, II, post. 5 ; II, 17, sc. ; III, post. 2) ; et leurs *idées* impliquent à la fois la nature du corps affecté et celle du corps extérieur affectant (II, 16) (Deleuze, 2003 : 66, l'auteur souligne).

---

<sup>81</sup> Ekman (1972) recense 6 émotions : la joie, la surprise, la peur, la colère, le dégoût et la tristesse (une septième émotion, le mépris, est parfois ajoutée).

<sup>82</sup> « “Vous ne m'aurez pas avec votre façon de jouer les victimes !” peut-on répliquer à quelqu'un qui essaye de nous attendrir » (Charaudeau, 2008 : 50).

<sup>83</sup> Nous revenons dans le prochain chapitre sur les implications méthodologiques de cette proposition.

<sup>84</sup> Deleuze en parlant de *L'Éthique* de Spinoza recense « trois éléments qui ne sont pas seulement des contenus mais des formes d'expression : les Signes ou Affects ; les Notions ou Concepts ; les Essences ou Precepts. Ils correspondent aux trois genres de connaissance, qui sont aussi des modes d'existence et d'expression » (1993 : 172).

Nous connaissons nos affections (images, traces corporelles) par les idées que nous en avons, sensations ou perceptions. Deleuze (1993) prend l'exemple de la chaleur du soleil sur la peau témoignant d'une affection qui détermine le passage à un « plus » la chaleur du soleil m'emplit ou à un « moins » sa brûlure me repousse. Nous pouvons rendre compte verbalement de cette diminution ou augmentation de l'affection. Je peux dire pour illustrer l'effet qu'a sur moi le soleil « Qu'il est bon d'être au soleil ! » ou « Le soleil est en train de me brûler la peau je préfère rester à l'ombre ! ». Ces signes *scalaires* qui expriment un état du corps à un moment donné (entre autres) et dont on peut rendre compte par des actes de langage peuvent être des effets de différente nature ; des *effets moraux* ou signes impératifs (Ne te mets pas au soleil !) ou des *effets imaginaires* ou *signes herméneutiques ou interprétatifs* (Le soleil comme lumière magnétique et symbolique !) (Ibid.). Ces affects en tant qu'effets, signes ou « idées-affects<sup>85</sup> » véhiculent un certain contenu idéal, une *idéologie* (Lordon, 2013). Ces affects peuvent resurgir par sursaut de réflexivité au sein d'une discussion profonde, révélant l'origine et la cause de ce qui a antérieurement affecté l'employée ou l'employé, et par suite, comprendre le soubassement de sa pratique des valeurs dans l'organisation.

Chez Damasio (2003), « pour comprendre la chaîne complexe des événements qui commence avec l'émotion et s'achève avec le sentiment », il faut « séparer par principe la partie de ce processus qui est rendue publique et celle qui reste privée » (p. 31). L'auteur appelle ainsi « la première *émotion* et la seconde *sentiment* » (Ibid.). Pour ce dernier :

les émotions sont des actions ou des mouvements, pour beaucoup d'entre eux publics, qui sont visibles pour autrui, dès lors qu'ils se manifestent sur le visage, dans la voix et à travers des comportements spécifiques [...]. À l'opposé, les sentiments sont toujours cachés, comme toutes les images mentales. Seul celui qui les possède peut les voir et ils constituent la propriété la plus privée de l'organisme dans le cerveau duquel ils apparaissent [...]. Les émotions se manifestent sur le théâtre du corps; les sentiments sur celui de l'esprit (Ibid. : 31-32).

L'*affect* chez Spinoza renvoie à ces deux notions *en même temps*, tantôt l'aspect en grande partie extérieure (l'émotion) ou exclusivement interne au phénomène (le sentiment) :

---

<sup>85</sup> « D'une idée comme idée d'*affectio* découlent toujours des affects » (Deleuze, 2003 : 69).

par sentiment [d'autres traductions remplacent « sentiment par « affect » ou par « affectum »], j'entends les affections du corps par lesquelles la puissance d'agir de ce corps est augmentée ou diminuée, aidée ou contenue, et en même temps les idées de ces affections (Spinoza, 1954 : *Éthique.*, III, définition 3 : 181).

Ce *continuum* émotions-sentiments est donc fondé sur l'identification de différents événements dans le processus consistant « à être affectée ou affecté », processus qui se manifeste par des émotions visibles qui précèdent ou sont aux fondements des sentiments. Damasio (2003) montre que l'émotion peut être comprise à la fois comme cognitive et corporelle, et les affects comme fondamentalement liés à la notion-clé de « *conatus* », c'est-à-dire d'un effort de persévérer de tout son être sous des déterminations affectives qui assurent « la survie et le bien-être » (p. 41).

À des fins de clarification, puisque dans le langage spinoziste, émotions et sentiments voire passions, sont souvent pris pour synonymes, nous ne retiendrons qu'une seule catégorie d'émotions : les émotions morales qui fondent les sentiments (vu ici comme phénomène sensible<sup>86</sup>) à côté des émotions physiques qui fondent les sensations. Nous avons introduit plus haut l'expression d'*investissement passionnel* et avons ajouté le mot passion aux mots émotions et sentiments. À l'instar de Durkheim (1884) nous définirons ici les passions comme *un mouvement sensible d'une intensité particulière*. Cette intensité peut se manifester soit d'un seul coup, soit lentement. Ainsi, certaines passions sont des habitudes; leur intensité se manifeste par leur ténacité. D'autres au contraire ne durent qu'un instant; elles s'épuisent en s'exprimant. C'est aux premières – les passions comme expression langagière d'une intensité persévérante ou *langage passionnellement investi*, que nous nous intéresserons ici, « repliées » dans des séquences discursives quasi-autobiographiques, des expériences affectives et affectantes racontées et rencontrées, que notre recherche s'est donnée pour objectif de « déplier ». Ce geste s'inscrit également dans une volonté de comprendre l'éthique organisationnelle comme

originat[ing] from an emergent and affective experience<sup>87</sup> with others that precedes an exceeds those rational schemes that seek to regulate it; an experience that “constitutes social relations [...] and communal existence (Pullen et Rhodes, 2014 : 783).

---

<sup>86</sup> Nous détaillons dans le prochain chapitre par quelle stratégie méthodologique, nous décrivons et rendons compte de ce phénomène sensible.

<sup>87</sup> Diprose (2002) en parlant de cette éthique « affectivement chargée » considère qu'elle est une « corporeal generosity » c'est-à-dire une éthique marquée affectivement par la générosité, une générosité basée sur l'acceptation

## 2.5 Questions de recherche précisées

À la lumière des éclairages conceptuels à l'instant discutés, nous voudrions préciser les questions de recherche qui guideront maintenant notre stratégie méthodologique. Il nous paraît primordial de nous intéresser à la condition passionnelle d'existence et de performance langagière des valeurs qui ne trouvent pas de fondement dans l'adhésion intrinsèque et absolue des *valeurs* assertées par l'organisation, mais dans les investissements passionnels quotidiens des acteurs *qui font tenir l'éthique dans l'organisation*. Comment observe-t-on, dans l'interaction, l'adhésion passionnelle à une valeur? Comment l'intensité de persévérer de tout son être est-elle par le langage, passionnellement investie? Et enfin, comment la production d'affects concurrents à ceux produits par l'organisation à l'étude institue-t-elle de la valeur à une échelle plus locale (l'unité, le service, le département)?

---

et l'accueil des différences des autres membres de l'organisation. Nous discuterons dans le dernier chapitre de la place qu'occupe cette « corporeal generosity » à la lumière des récits autoethnographiques produits.

## CHAPITRE 3

### REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

#### *Préambule*



Avant de rentrer dans le détail des repères méthodologiques de cette recherche, j'aimerais d'abord dire quelques mots sur sa genèse. Quel a été son trajet? Qu'est-ce qui lui a donné *forme* et *vie*?

Ma recherche est une recherche qui s'est beaucoup cherchée, pourrais-je dire, sans mauvais jeu de mots. Si je dis que cette recherche « s'est beaucoup cherchée », c'est parce que *je suis pleinement cette recherche que j'ai menée, qui m'habite encore, qui est indissociable de ma personne*. Cette recherche, j'ai longtemps aimé l'imaginer, la contempler, la penser au point d'éprouver à son endroit des affects contradictoires :

[...] *je hurlais au secours avec une fois sur cent un certain bonheur* » (Beckett, 1975 : 58).

Cette recherche est aussi le fruit d'une longue réflexion parfois chaotique entre ce que je pensais qu'elle devrait être, ce qu'elle pouvait être et ce qu'elle est devenue. À chaque fois, des contingences de nature différente ont refaçonné plusieurs fois et parfois même profondément son objet et ce qu'elle prétendait dire du monde social qu'elle observait.

En 2016-2017, ma recherche prenait un premier pli. Fort d'une recherche-intervention dans un milieu organisationnel qui m'avait servi de terrain pour mon mémoire de maîtrise, je décidais de récidiver sur ce même terrain, galvanisé par les encouragements des personnes qui m'avaient accueilli, accompagné et avec qui j'avais tissé des liens solides. Malheureusement, ma recherche doctorale visait d'autres divisions de l'organisation qui, si elle était positivement perçue par les gestionnaires chargés de la mettre en place, recevait une réception beaucoup plus timide de la part du syndicat et des employées et employés qui en constituaient pourtant le précieux matériau (le syndicat pour autoriser la recherche et les employées et employés pour y participer). Après plusieurs mois d'attente et de difficulté à recruter l'échantillon voulu, je décidais finalement de rapatrier ma recherche sur le terrain de mon directeur de thèse, qui me proposait d'ajouter à la recherche qu'il menait déjà un volet qualitatif plus approfondi. On ne se rend jamais assez

trivialement compte de ce que toute recherche a besoin d'un terrain à partir duquel se cristallise, se stabilise tranquillement un objet de recherche. Que si ce dernier a été élaboré dans les grandes lignes – à partir du projet de thèse notamment, il n'est jamais (comment pourrait-il l'être?) complètement figé, ce qui nécessite un travail considérable pour le figer au moins temporairement dans l'écriture d'un « exercice de style »: la thèse de doctorat.

Mon arrivée sur ce terrain à la fin de l'année 2017 est à la fois stimulante et rassurante en m'offrant la perspective de pouvoir enfin (après plusieurs mois d'errance avec mon ancien partenaire de recherche) récolter des données. À ce stade, je m'imprègne de la recherche déjà en cours en participant entre autres, à quelques groupes de discussion, pour savoir comment pourrais-je au mieux articuler mon objet de recherche *dans le prolongement* de la recherche déjà menée.

Mais voilà, ce *prolongement* qui évoque l'idée d'une certaine continuité voire même d'une certaine logique, s'est finalement révélé difficile à mettre en scène. Pourquoi? M'inscrire dans le prolongement d'une recherche déjà en cours, c'était pour moi en partager au moins minimalement les contours, m'appuyer sur ses conclusions même partielles pour mieux asseoir mon objet de recherche. Seul défi de taille, la recherche était circonscrite dans le temps et je devais donc faire au plus vite pour élaborer une stratégie méthodologique, recruter des participantes et participants ayant déjà ou pas participé au premier volet plus quantitatif de la recherche pour creuser avec eux, la question de la pratique des valeurs dans l'organisation. Bouleversant les ancrages ontologique et épistémologique sur lesquels je m'étais accroché au début, je partais à l'aventure d'un terrain qui à mesure que je rencontrais celles et ceux qui en deviendraient la pierre angulaire, par le précieux récit de leurs expériences, ne cessa de modifier mon rapport à eux, mon écoute, mes questions ou relances sans qu'à aucun moment, ces profondes discussions ne se ressemblent. Extraire l'*essence* première de ces rencontres où le *jeu* des affects entre dans la formation et la pratique des valeurs dans l'organisation n'a pas été une tâche aisée et je peux dire sans hésiter que mes nombreuses tribulations – aussi fascinantes qu'angoissantes, ont ouvert quantité de portes immensément fécondes qu'il sera difficile de refermer, *comme si* on ne sortait jamais vraiment indemne de ce genre d'exercice.

Ce préambule permettra, je l'espère, aux lecteurs et lectrices, de mieux situer la genèse de ma recherche et de l'aider à garder en tête, ce rapport immanent, singulier et sensible entre cette dernière et moi.

Il n'est pas aisé de cerner avec précision les mécanismes dont dépend la pratique des valeurs en organisation, entendue ici comme la mise en action d'affects par le moyen d'investissements passionnels expliquant, justifiant ou déterminant la conduite éthique des employés. D'autant plus, quand l'observation de ces mécanismes doit s'effectuer auprès de participantes et participants s'étant déjà volontiers prêtés à l'exercice d'une recherche dans laquelle s'arrimait notre recherche, en répondant à un questionnaire ou en participant à une rencontre de groupe. La stratégie méthodologique consistait donc, de ce point de vue, à trouver une méthode différente qui permette de révéler les traces de « courant d'affects » dans le discours de mes interlocutrices et interlocuteurs, c'est-à-dire repérer certains marqueurs énonciatifs, *crystallisant* ce qui était à l'origine de leur pratique des valeurs.

Avant de nous plonger dans la stratégie méthodologique, voyons quels sont les ancrages ontologique, épistémologique et axiologique de cette recherche. Une fois notre stratégie de recherche et la place qu'occupe la réflexivité en son sein précisées, nous nous attarderons sur l'organisation à l'étude, les participantes et participants de la recherche et la stratégie de recrutement, les enjeux éthiques de la recherche, la méthode de collecte des données, le processus d'analyse des données et enfin, la pertinence communicationnelle de cette recherche.

### 3.1 Ancrages ontologique, épistémologique et axiologique de la recherche

#### 3.1.1 Ancrage ontologique

L'ancrage ontologique de notre recherche fait de la relation, le *ciment* de la conduite humaine. Nous sommes tout le temps relié à d'autres personnes, au monde qui nous entoure, aux structures sociales dans lesquelles nous sommes quotidiennement engagés (l'école, la famille par exemple). À l'échelle de l'organisation, nous sommes également toujours en relation avec un cadre normatif et prescriptif qui détermine les *relations de travail* (au sens fort du terme) et les encadre d'un point de vue déontologique (normes et règles à respecter) et éthique (valeurs à incarner), indiquant comment se comporter en lien avec différentes situations professionnelles. Cette relation princeps communique, exprime et révèle également les valeurs (Wildman, 2006) de ceux et celles qui en font l'expérience dans des contextes propices au surgissement de la question déterminante : *comment se conduire en organisation?* De ce point de vue, l'effet relationnel des

valeurs<sup>88</sup> dont nous parlions plus tôt, confirme cet ancrage ontologique de la relation où chercheur et participantes et participants révèlent à eux-mêmes et à l'autre cet *effet relationnel* sur leur propre conduite. Le milieu de la santé est peuplé de « métiers relationnels » (Chouinard et Caron, 2015) (travailleuses sociales et travailleurs sociaux, infirmières et infirmiers, médecins, psychologues, etc.) où la relation à l'autre est centrale dans l'exercice de sa profession. Notre engagement ontologique dépasse cette conception de la relation constitutive d'une activité professionnelle (développer des compétences relationnelles nécessaires à la pratique par exemple) pour la rendre constitutive à la conduite humaine en organisation. Je m'explique. La relation employées/employés-organisation est toujours médiatisée par d'innombrables autres relations (avec soi, avec la patiente ou le patient, avec ses collègues de travail, avec ses supérieurs hiérarchiques, avec d'autres professionnels, avec d'autres départements, d'autres chefs de département, etc.). Faire parler ces relations, c'est faire parler celle ou celui qui en fait l'expérience sensible même si par définition ce témoignage ne pourra jamais contenir l'ensemble des relations passées dans lesquelles s'inscrit toute histoire racontée (Gergen, 2009). La relation est également rendue possible par une construction intersubjective créée à partir des interactions communicationnelles (Berger et Luckmann, 1967), ici entre chercheur et participantes et participants, permettant à la fois de confronter notre propre subjectivité de chercheur à celles des participantes et participants et de créer une relation de confiance qui permette d'accéder à une description de l'expérience affective et éthique vécue par ces derniers. Nous assumons pleinement ici que cette ontologie relationnelle participe à la réification ou l'objectification de constructions sociales indépendantes et extérieures qui *affectent* les acteurs de la recherche (y compris le chercheur) et qu'il appartient à la recherche de décrire et d'analyser.

### 3.1.2 Ancrage épistémologique

« Le constructivisme radical [ou pragmatique] est *radical* parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience »  
(Glaserfeld, 1988 : 27)

L'ancrage épistémologique de cette recherche est bien illustré par la métaphore de la lampe torche qui met en lumière certains éléments d'une pièce sombre tout en en laissant d'autres dans

---

<sup>88</sup> « La valeur ne se légitime pas du fait même qu'elle se pose; au contraire, du fait même qu'elle se pose, elle se met en question et immédiatement s'interroge sur la légitimité de son territoire » (Romeyer-Dherbey, 2012 : 32).

l'ombre (Mir et Watson, 2000), le faisceau de la lampe torche « paradigme épistémologique constructiviste pragmatique » est large et plus puissant pour éclairer les phénomènes étudiés par la recherche (Avenier, 2011). Cette recherche a été pensée et menée à partir de ce paradigme (Glaserfeld, 2001; Le Moigne, 1995, 2001, 2002), qui comme tout paradigme constructiviste, repose sur l'hypothèse fondatrice d'inséparabilité entre système observant et système observé<sup>89</sup> (Von Foerster, 1981). Cependant, à l'opposé du paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln (1989, 1998), nous ancrons ici notre recherche autour de deux hypothèses fondatrices. La première est une hypothèse d'ordre agnostique (Riegler, 2001) c'est-à-dire que l'on ne se prononce pas sur l'existence ou non d'un monde extérieur, mais que, si un tel monde existe, un humain n'a pas la possibilité de le connaître de manière rationnelle au-delà de l'expérience sensible qu'il en a (Glaserfeld, 2001), mu par la relation à son environnement de travail au sens large, dans le cadre de notre recherche. La connaissance des mécanismes à l'œuvre dans la pratique des valeurs est vue ici comme un processus de connaissance intentionnel portant sur l'essence du phénomène, *comme si* ce dernier existait. Nous postulons ici que différents affects communs orientent notre rapport au monde, la convocation passionnelle de certaines valeurs dans le discours, en étant le reflet empirique. La deuxième est d'ordre interprétatif ; si la réalité connaissable est perçue ou définie par l'expérience que s'en construit chaque sujet prenant conscience ou connaissant (Le Moigne, 1995), la connaissance est dès lors inséparable de l'interprétation subjective et contextuelle au sein de l'interaction entre sujet connaissant et objet étudié, interaction que se propose de provoquer et faire advenir cette recherche.

### 3.1.3 Ancrage axiologique

Cette recherche se fonde sur une volonté de laisser *la parole au travail* librement s'exprimer en créant un espace de discussion intime et significatif. Je considère que ces espaces et ces temps d'arrêt sont rares et pourtant extrêmement valorisants pour l'employée ou l'employé dans le cadre de son travail. Cette pratique de recueil des données permet d'entrer en profondeur dans des expériences axiologiques repliées et antérieurement instituées, que ma recherche se donne pour objectif de déplier et analyser. De ce point de vue, je n'agis pas comme un chercheur

---

<sup>89</sup> Cette hypothèse « [...] pos[ant] que, dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié (indépendamment de l'étude qui en est faite) ne peut être séparé de ce qui relève des sujets connaissant [ou des « sujets qui expérimentant le réel »] qui l'étudient » (Avenier, 2011 : 376)

détaché de la réalité narrée à laquelle j'ai accès, je suis pleinement engagé et *affecté* par le discours des participantes et participants auxquels j'ai pleinement participé tour à tour comme locuteur et interlocuteur, narrateur et narrataire. Je tente par l'empathie et l'écoute<sup>90</sup> de me mettre à la hauteur des réalités qu'elles et ils expérimentent en respectant leur jugement, leur proposition, et leur sensibilité à adresser parfois des situations douloureuses sur leur lieu de travail. Le statut accordé aux participantes et participants les transforme en co-enquêteurs et co-enquêtrices, co-productrices et co-producteurs d'un savoir<sup>91</sup> et tente de les sortir de la vision managériale et instrumentale du *faire faire*<sup>92</sup> pour comprendre ce qui les met en mouvement d'abord sous l'angle des affects médiés par leur discours. Le code d'éthique et de conduite, comme nous l'avons vu, ne suscite pas automatiquement l'adhésion (au sens fort et premier de *faire tenir fortement*) de sorte que nous devons « revenir aux sources de l'expérience éthique ». Il n'est pas d'expérience humaine de l'éthique sans expérience de la parole « libre » (Lucier, 2000). Sans verser dans un humanisme radical qui nierait le fait que l'employée ou l'employé est en relation permanente avec son environnement, notamment normatif et prescriptif, et pour être cohérent avec mon engagement ontologique, je me suis engagé et investi dans une relation singulière, bienveillante, volontairement naïve (en tant qu'« étranger » à l'univers social que j'investissais) et orientée vers une discussion ouverte *avec* les participantes et participants et non une récolte de données *sur* ces derniers. J'ai tenté d'ouvrir un espace où la parole est accueillie, écoutée, dévoilée et recueillie au sein d'une relation « significative ». Ainsi, les rencontres et discussions que j'ai eues avec les participantes et participants de la recherche ouvraient-elles une parenthèse d'expression libre qui opérait du moins temporairement, un déplacement par rapport au discours managérial ambiant et sortait symboliquement l'adhésion de sa logique instrumentale. Ma recherche a consisté de ce point de vue à documenter les causes et origines de cette adhésion et non à vérifier si cette adhésion est effective ou non au regard des valeurs promues et affichées par l'organisation.

---

<sup>90</sup> Nous discutons ce point plus loin.

<sup>91</sup> « Savoir » qu'il leur sera remis dans un format qui reste encore à déterminer.

<sup>92</sup> « [O]n veut [leur] faire épouser la « bonne » culture, le[s] faire adhérer aux « bons » symboles, [aux bonnes valeurs,] le[s] voir se mobiliser autour d'un projet commun [...] » (Aktouf, 2002 : 263).

## 3.2 La stratégie de recherche

### 3.2.1 Le contexte

Je l'ai abordé liminairement, mais cette recherche est d'abord le résultat d'un parcours sinueux qui n'a trouvé un terrain de recherche que tardivement faisant de cette dernière un objet en constante évolution. En effet, il a fallu à plusieurs reprises me commettre à écrire ce qu'allait être ma recherche, que ce soit pour satisfaire les exigences académiques, pour tenter de mettre en mots ce que je voulais faire ou informer le partenaire de recherche de mes intentions. Point important, ma recherche était liée à celle de mon directeur de thèse qui l'avait associée à son protocole de recherche, approuvé le 12 décembre 2017 par le partenaire (voir annexe C). Voici le titre et le résumé que j'en avais fait :

#### **L'éthique organisationnelle à l'épreuve des récits de pratique : recherche qualitative auprès d'employés du réseau de la santé et des services sociaux du Québec**

Ce projet de recherche propose d'appréhender la réflexivité des employé(e)s à l'égard du cadre normatif et prescriptif dans lequel ils évoluent, à partir de récits de vie contextualisés (récits de pratique) constitutifs de leur *pratique de l'éthique* (éthique organisationnelle) dans leur milieu organisationnel (établissements de santé et de services sociaux). Les entretiens narratifs menés par le chercheur permettront de co-construire à travers une double relation celle des participants avec leur milieu et celle des participants avec le chercheur, différentes réalités qui sont autant d'occasions pour l'employée ou l'employé d'interpréter, d'actualiser, de contester et de négocier son cadre normatif et prescriptif afin de rendre son quotidien stable et supportable.

Je me rends compte en me relisant du caractère flou de l'expression « appréhender la réflexivité des employés ». Je crois que très tôt, j'ai été convaincu que la réflexivité jouerait un rôle primordial sans savoir à quel niveau elle se situerait. Un peu naïvement peut-être, je pensais pouvoir « capturer » cette réflexivité dans l'interaction sans pouvoir pour autant lui donner au niveau méthodologique toute la consistance qu'elle revêt quand non pas *appréhendée*, mais *produite* par les participantes et participants eux-mêmes, à travers un récit de vie contextualisé à leur pratique – par la rédaction de leur part, d'un journal de bord auquel j'aurais eu accès par exemple. Malheureusement, je manquais de temps<sup>93</sup> et ma priorité était de recruter le maximum de participantes et participants. Quelle était la nature de cette préoccupation? Sans prétendre

---

<sup>93</sup> Entre la date d'approbation de ma recherche (le 12 décembre 2017) et la fin de celle-ci pour récolter des données (fin mai 2018,) je n'avais que 5 mois ½ devant moi.

généraliser et dire *une* vérité définitive sur la réalité que j’observais, je sentais que dans le cadre d’une thèse de doctorat, je devais minimalement obtenir un échantillon sinon significatif du moins représentatif. Encore là, les aléas du recrutement, comme dans beaucoup de recherches, ne nous permettent pas toujours d’obtenir un nombre idéal de participantes et participants. Je m’enquerais donc de recruter le maximum de personnes que je pouvais avant que la recherche de mon directeur ne prenne fin, marquant du même coup la fin pour moi d’obtenir la participation de quelconque employée ou employé à ma recherche. D’ailleurs, plusieurs limites méthodologiques m’avaient été fixées, puisque je devais m’en tenir à des entrevues, ne pouvant pas intervenir dans l’organisation pour faire par exemple de l’observation (participante ou non). Autant dire que les moyens d’intervention étaient limités et qu’il a fallu que très vite je trouve un moyen de recueillir un matériau capable d’éclairer les mécanismes sous-jacents à la pratique des valeurs dans l’organisation (je détaille plus loin la nature des rencontres que j’ai eues avec les participantes et participants). Ce n’est que plus tard, plongeant dans les données récoltées, que j’ai regardé différemment mon objet de recherche – qui n’apparaissait pas clairement dans la version envoyée au partenaire de recherche, en questionnant le soubassement des valeurs – *values from below* comme le dit très justement Negri (1999), et m’intéressant aux valeurs du point de vue des affects qui les forment. Ainsi, je ne prenais plus pour objet l’éthique organisationnelle comme pratique des valeurs, mais bien les valeurs comme pratique construisant *éventuellement* une réalité objectivée appelée « éthique organisationnelle ». Partant, cette révélation, en plus de remodeler substantiellement mes repères conceptuels qui étaient au préalable centrés sur la dimension narrative ricoeurienne de l’éthique, m’a conduit à réflexivement rendre compte des affects dans les moments d’interlocution longs que j’ai eus avec les participantes et participants. Ainsi, ma stratégie consistait-elle à rendre compte de ces affects à partir des miens, c’est-à-dire à partir de mes réactions *spontanées* et *réflexives* (*a priori* et *a posteriori*), de ce qui m’avait touché dans l’expérience affective repliée derrière des mots, que ma réflexivité permettrait *peut-être* de déplier et mettre en sens. Enfin, je rends compte de comment j’ai été affecté par le discours de mes interlocutrices et interlocuteurs et partant, comment ma présence et les mots que j’ai employés ont également affecté ces derniers par auto-affection. En documentant la manière dont j’ai été affecté, je rends compte de la puissance des affects à l’œuvre dont j’ai été témoin tout en documentant la manière dont j’ai pu également affecter les participants qui m’ont confié des segments parfois très intimes de leurs trajectoires de vie, personnelle ou professionnelle. Cette

stratégie n'est pas sans défis méthodologiques et je dois d'abord dire quelques mots sur la place de l'affect dans les recherches dédiées à l'étude des organisations (*Organization Studies*) avant de détailler mon processus méthodologique. Sur quoi pouvais-je m'appuyer pour rendre compte de ces affects dans l'organisation?

### 3.2.2 Le tournant des affects dans les recherches sur les organisations

Depuis les années 90, un nouveau tournant a irrigué le champ des recherches dédiées aux organisations (*Organization Studies*) : le tournant affectif ou *Affective Turn* (Clough et Halley, 2007). Influencés par plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales<sup>94</sup> (études culturelles, ethnographie, sociologie, approches féministes, critique, psychanalytique entre autres), les théoriciens des organisations ne l'ont pas simplement ajouté comme nouvel objet d'étude, mais aussi comme façon de « transformer leur manière de chercher » (Moriceau et Paes, 2013).

Le danger serait celui de vouloir traduire un monde d'affects, de puissances, de sensibilités, d'éléments parfois insaisissables, dans le seul langage de la rationalité et de l'abstraction, dessaisissant ainsi l'objet d'étude de sa puissance d'affecter et de son incorporation. Capturer, traduire ou domestiquer les affects dans un univers uniquement rationnel serait en perdre leur sens et leurs effets (Ibid. : 368).

Ainsi, notre recherche nous pousse-t-elle à trouver une façon de ne pas rendre compte des affects dans une représentation rationnelle qui en annulerait la substance et le sens, à ne pas perdre de vue qu'à les prendre comme objet d'étude on prend le risque aussi de les transformer en autre chose (Ibid.). S'ouvrir au « tournant des affects », c'est être sensible à ce qu'ils provoquent en nous, sans tomber dans l'irrationnel. Comme le dit Hardt (2007) s'appuyant sur Spinoza, l'univers des affects est tout autant raison que passion, corps et esprit, le fait d'affecter comme celui d'être affecté ou affectée. Les affects transmettent « des significations » (Moriceau et Paes, 2013), sont « sens » (Uhlmann, 2020). Partir des manifestations passionnelles de l'affect (nous détaillons plus loin les marques énonciatives de ces manifestations) que l'on perçoit nous arrache d'une représentation figée pour nous défamiliariser (Uhlmann, 2009), nous impressionner différemment – au sens de laisser une empreinte différente en nous, nous altérer pour éventuellement, ici par l'écriture, nous mettre réflexivement en mouvement.

---

<sup>94</sup> Depuis une quinzaine d'années, plusieurs recherches en sciences sociales se concentrent sur la question des affects (Ahmed, 2004 ; Berlant, 2011 ; Butler, 1997 ; Clough, 2006 ; Massumi, 1995 ; Probyn, 2010 ; Sedgwick, 2003).

Les affects sont ce qui se passe entre les acteurs de l'organisation, ce qui constitue l'essence de l'organisation (ses valeurs *adossées* à ses affects) et ce qui anime au plus profond chaque acteur. Ils peuvent être de ce point de vue aussi ce qui se passe entre le chercheur et les acteurs de l'organisation et qui le *meut* et l'*émeut* au plus profond de sa réflexion (Moriceau et Paes, 2013). La capacité de mise en mouvement des affects ne part pas de rien. Elle s'appuie sur des situations organisationnelles, des pratiques sociales qui affectent en commun et donc « font partie du commun » (Hardt et Negri, 2009). Pour le dire autrement, ce qu'on nomme valeurs et qu'on définit en tant que *groupe* comme ce que *nous aurions en commun*, existent parce qu'il existe des affects communs. L'organisation est de part en part traversée d'affects<sup>95</sup>. Par exemple dans le milieu de la santé, traversée par le désir supérieur de soigner adéquatement les personnes, mais également traversée par le désir d'organiser les soins d'une certaine manière. Cette manière étant elle-même affectée par des modèles de gestion qui promeuvent l'optimisation des soins ou par un *ethos* professionnel fort et situé, chez le personnel soignant par exemple et qui diffère en fonction des professions. Les affects chez les médecins, ne sont pas les mêmes que chez les infirmières et infirmiers ou chez les travailleuses sociales et travailleurs sociaux. Si les affects sont une porte d'entrée précieuse pour comprendre les dynamiques organisationnelles, ce qui les anime et les intensifie – en décrivant par exemple le rapport *sensible* entre l'organisation et ses acteurs, ils sont aussi une magnifique opportunité pour tout chercheur réflexif de se demander ce qui fait que nous sommes émus par tel discours ou situation affective (Moriceau et Paes, 2013), en cherchant à savoir quel rôle joue le langage, le corps<sup>96</sup>, les effets de certains déterminants (classe sociale, catégorie professionnelle, genre, etc.) et comment ils produisent du sens.

J'ai été, à un moment donné de mon parcours universitaire, affecté par la pensée interactionniste. Cette pensée, au sein des travaux sur la théorie des organisations, a entre autres posé la question du sens et de la signification notamment par l'intermédiaire d'un auteur Karl E. Weick et son concept de *sensemaking* dans son désormais célèbre livre *Sensemaking in Organizations* (1995).

---

<sup>95</sup> Cette capacité des structures sociale et organisationnelle à affecter en commun pose aussi la question du contrôle et de la production des subjectivités donc des affects. J'aurai l'occasion de discuter plus loin ce point en posant, à la lumière des données recueillies, l'organisation comme productrice d'affects.

<sup>96</sup> S'agissant des corps et du langage mus par des affects, Durkheim (1968) a cette magnifique formule de *tonus moral* qui nous semble bien capter cette énergie passionnelle qui nous anime quand discutant de ce qui nous affecte ou dans mon cas relatant par voie d'affects l'expérience affectante.

Ce dernier propose une explication processuelle convaincante des mécanismes cognitifs<sup>97</sup> à l'œuvre dans la construction du sens. Pourtant, je mesure maintenant combien cette pensée est étrangère au sensible et dit d'abord du syntagme « faire sens » qu'il est interprétable, communicable et décodable « sous le filtre de la rationalité » (Moriceau et Paes, 2013), évacuant toute dimension sensible. Comme si je pouvais m'arracher des déterminations affectives profondes (mon milieu social, ma trajectoire professionnelle, mes rencontres, l'environnement organisationnel, mes relations de travail, etc.) par une simple interprétation rétrospective et sensée de la situation ou par l'agrégation d'« *instanc[e]s of sensemaking* » (Weick, 1995). Cette critique du rôle plus large des contextes historiques et sociaux (Weber et Glynn, 2006) ou du rôle des émotions (Maitlis et *al.*, 2013) dans le processus cognitif de fabrication du sens a déjà été faite, cherchant à intégrer ces dimensions (sociale, historique et émotionnelle) comme partie intégrante du processus de *sensemaking*. Mais qu'en est-il du sensible comme faisant « sens »?

### 3.2.3 Du sensible au sensé

Le sensible est pour Rancière (2000) le tissu d'expérience, les manières de percevoir et d'être affectés, à partir duquel ou du fond duquel nous tentons de faire sens.

Pour étudier le sensible, il s'agit [...] de compléter, ou d'envelopper, la sémantique et la sémiotique par une approche esthétique de la vie des organisations. Esthétique n'étant pas à entendre comme une affaire de goût, mais comme *une manière de toucher et d'être en contact avec le réel qui a ses propres règles et porte des enjeux politiques*. Le sensible est en tout cas une composante clé du sens (Moriceau et Paes, 2013 : 371, je souligne).

Nous empruntons à Moriceau (2016), la distinction analytique des 4 niveaux interconnectés qui contribuent à la constitution du sens.

---

<sup>97</sup> L'auteur énonce de manière détaillée les caractéristiques ou propriétés (7 au total) de la construction du sens : (1) la construction du sens est ancrée [*grounded*] dans la construction de l'identité de l'individu comme celle de l'organisation (Weick : 1995 : 18), (2) elle est fondamentalement rétrospective, « (...) *it is easier to make sense of events when they are placed in the past, even if the events have not yet occurred* » (p. 29) un décalage entre le sens et l'action étant essentiel pour faire sens des expériences passées, (3) elle est agie (enactée) « *people create their environments and those environments create them* » (p. 34), les individus devant composer avec les environnements qu'ils ont contribués à produire, (4) elle est basée sur un processus d'activité (et d'interaction) sociale et non individuel (p. 41), (5) elle est un processus en cours [*ongoing*] qui a besoin d'être séquencé [*bracketing*], (6) remarqué ou repéré en fonction du contexte « *to understand sensemaking is to be sensitive to the ways people chop moments out of continuous and extract cues from those moments* » (p. 43) ou « [*e]xtracted cues are simple, familiar structure that are seeds from which people develop larger sense of what may be occurring* » (p. 50), et (7) la construction du sens est avant tout guidée par le caractère plausible [*driven by plausibility*] de la situation plus que par son caractère exact [*accuracy*], « *people see and find sensible [leur perception], those things they can do something about* » (p.60) et par définition, « [*perception*] can never be accurate » (Ibid.).

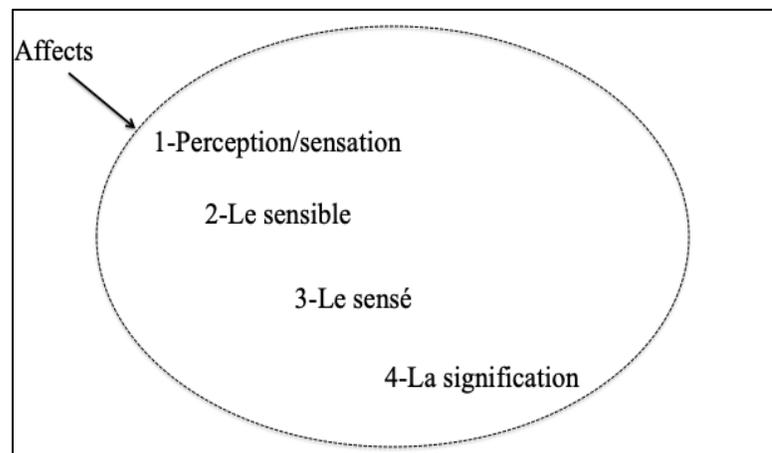
1- La *perception* (ou la *sensation*) est le contact avec nos sens, cette partie de l'expérience qui est immédiatement ressentie par notre corps. Elle décrit notre relation avec la situation en dehors de toute attribution de sens (même si le sens que nous donnons à la situation peut en affecter notre perception). La phénoménologie justement s'attache à repartir par une description la plus précise possible de ce contact sensoriel afin de mettre entre parenthèses ce que nous croyions savoir, le sens déjà attribué, pour refonder notre compréhension du monde ;

2- Le *sensible* est ce fond de l'expérience qui, comme le propose Rancière, formule nos manières de percevoir et d'être affecté. Fruit d'une éducation, il est à la fois individuel et collectif et répond à un ensemble de conventions partagées. Le sensible est en situation quotidienne, inconscient et non réfléchi et comporte une dimension éminemment politique (nous reviendrons sur ce point) ;

3- Le *sensé* correspond à notre effort de conférer une intelligibilité à la situation. Même s'il se fonde dans le « bain du sensible », il est majoritairement cognitif (c'est le niveau du *sensemaking* [...]). Action et résultat, il est la tentative de formuler (souvent *a posteriori*) une représentation qui rende compréhensible et communicable l'expérience vécue ;

4- La *signification* est l'attribution d'un sens défini, arrêté, à l'expérience. En lui conférant un nom, à l'image d'une étiquette, l'expérience est classée et reçoit un sens précis, comme un mot a une définition dans le dictionnaire. La signification comme le sens peuvent également renvoyer à un enjeu existentiel ou social (Ibid.).

**Figure 3.1** Les 4 niveaux d'interconnexion participant à la constitution du sens (Moriceau, 2013)



Les affects teintent l'expérience vécue à chacun des niveaux, celui du sensible sera déterminant (Moriceau et Paes, 2013) pour deux raisons.

D'abord parce qu'il y a un minimum d'entente sur l'expérience vécue ou accord sur un ensemble de conventions. Par exemple en matière de santé, on s'accordera minimalement mon interlocuteur, mon interlocutrice et moi sur une connaissance implicite du rôle de la structure,

organiser les soins, du rôle des professionnels de la santé, produire des soins, du processus de soin dans son ensemble ; présence de symptômes, douleurs, examens, diagnostic, traitement, accompagnement, etc. De ce point de vue, le sensible n'est pas « sensibilité ou sentimentalité individuelle » (Ibid. : 373). Il s'appuie sur un « déjà là » partagé, sur une mise en commun, sur un partage des rôles et des situations qui façonnent une manière d'affecter et d'être affecté ou affectée. Ce qui me touche a d'abord touché la personne qui me parle – son récit m'affecte. Les affects matérialisés dans la discussion m'affectent tout autant qu'ils affectent celle ou celui à qui je parle et par auto-affectation renforce ou augmente l'affect ou le diminue. Par exemple, si je compatis d'une situation douloureuse que me confie mon interlocutrice ou mon interlocuteur, en me mettant à sa place, en comprenant sa douleur, en l'écoutant attentivement, je participe au renforcement de l'effet sur elle ou lui du passage d'un affect triste, qui *nous* affecte en commun au moment où l'on se parle. Si au contraire, je décide d'apporter une solution au problème qui affecte mon interlocutrice ou mon interlocuteur, il se peut que, temporairement du moins, je diminue la puissance d'affecter de l'affect en question, à condition d'être investi d'une autorité (expert, mentor, personne en qui mon interlocutrice ou mon interlocuteur a confiance) qui permette d'affecter d'un affect contraire aussi puissant (sinon plus puissant) que l'affect triste précédemment évoqué.

Ensuite, parce que dans la situation d'interlocution, c'est depuis ma propre expérience et ma propre réflexion sur cette dernière que je produirai un sens spécifique – à travers un récit, puisque la totalité du sens ne peut jamais être complètement épuisée. Mais ce sens n'est pas automatiquement la signification du simple fait d'énoncer – des mots, des valeurs nommées ou des jeux de langage, il se construit d'une façon sensible par l'acte de percevoir, écouter et comprendre l'autre et en dernier ressort par l'acte de refigurer dans un récit, *l'expérience de l'expérience*.

Notre recherche s'inscrit dans les 3 premiers niveaux interconnectés (perception/sensation, sensible, sensé), comme un mouvement cherchant, à partir de nos sensations, à dessiner les contours d'une expérience sensible, productrice d'un sens. Un peu à la manière de l'anthropologue Jeanne Favret-Saada (1977), je me laisse affecter (au sens d'affects qui produisent un effet de perception, un partage sensible de l'expérience vécue et une mise en sens) par des situations d'interlocutions pour en décrire les modalités dans un registre narratif et

accroître les connaissances en matière de pratique des valeurs dans l'organisation. Quel est ce registre narratif et comment permet-il de retranscrire l'expérience affective? C'est ce à quoi va s'attarder la prochaine section.

### 3.2.4 L'autoethnographie comme méthode sensible

Longtemps je me suis demandé par quel moyen méthodologique je pourrais le plus fidèlement possible retranscrire « l'expérience de l'expérience » (Massumi, 2015). Comment pourrais-je à l'aide de ces moments d'interlocution profonds, proposer un éclairage nouveau sur mon objet de recherche? Comment pouvais-je parler de ce qui m'avait affecté tout en affectant le lecteur, si je désirais minimalement faire vivre à ce dernier l'expérience, même narrativement refigurée?

L'autoethnographie<sup>98</sup>, après un long cheminement, est venue réconcilier mon désir de faire cette recherche et celui d'en parler avec la même passion; celle qui m'a toujours habitée, et qui, même dans des moments difficiles, m'a permis de faire sens d'un corpus (les discussions récoltées pendant la recherche, je détaille cet élément de la méthode plus bas) qui m'avait affecté, dans lequel je m'étais volontairement laissé affecter et qui ne demandait qu'à ce qu'on le fasse parler. Évidemment, toutes mes présuppositions m'accompagnaient dans cette entreprise. Une lecture *passionnelle* de mon corpus dans lequel pouvaient *éventuellement* se cristalliser des *affects* qui précédaient les valeurs que les employées ou employés mobilisaient dans leur discours était de ce point de vue une lecture sensible à ce qui m'habite profondément. À ma force de croyance dans les soubassements passionnels des *valeurs en organisation*, objet que j'étudie maintenant depuis près de 10 ans. Je mentionnais plus haut que j'*étais* (au sens ontique<sup>99</sup> du terme) la recherche que je menais. Il me fallait donc un moyen d'expression qui me permette de faire place à ma réflexivité comme moteur narratif de mise en mouvement d'une compréhension plus fine du phénomène que j'étudiais. L'autoethnographie permet de faire du chercheur ou de la chercheuse, pour une part, le centre de cette enquête réflexive, sans jamais le détacher du

---

<sup>98</sup> Je tiens à clarifier ici que ce qui peut s'apparenter dans la forme à une stratégie d'accès au réel par une « méthode biographique », de type « récit de vie » ou « récit de vie contextualisé à la pratique professionnelle » comme initialement pressentie (mon projet de thèse empruntait d'abord cette *voix* et *voie*), n'a pas été mobilisée par le cadre conceptuel repensé à nouveaux frais (voir chapitre précédent). Je détaille plus loin la façon dont je me suis approprié *a posteriori* cet instrument méthodologique – l'autoethnographie comme méthode, pour, par le *sensible* et la *réflexivité*, donner un *sens* nouveau aux données récoltées.

<sup>99</sup> Au sens où il y a une pluralité d'étants.

contexte social et organisationnel dans lequel il est inévitablement plongé (Haynes, 2018). L'auteure répertorie plusieurs définitions de l'autoethnographie que voici :

Autoethnography refers to writing about the personal and its relationship to culture. It is an autobiographical genre of writing and research that displays multiple layers of consciousness (Ellis, 2004 : 37)

Autoethnography is “cultural analysis through personal narrative” (Boyform & Orbe, 2014 : 17)

Autoethnography is defined as a form of self-narrative that places the self within a social context. It is both a method and a text as in the case of ethnography (Reed-Danahay, 1997 : 9).

Je laisse ces 3 définitions à dessein pour prendre de chacune d'elles des éléments qui caractérisent le travail autoethnographique qui a été le mien : écrire à propos d'une expérience affective personnelle en relation à une culture (organisationnelle ici), analyser une culture à travers un récit à la première personne et utiliser l'autoethnographie à la fois comme méthode de restitution sensible et texte. J'ajouterai à ces éléments, une caractéristique centrale à savoir que l'autoethnographie, dans son genre narratif peut « ramener du dicible dans l'indicible, figurer de l'infigurable » (Lucbert, 2021 : 137). Pour moi il était essentiel de nommer ce qui m'avait affecté et d'en rendre compte à partir d'actes langagiers et extralangagiers (aussi bien mes actes que ceux de la personne en face de moi). Partant, ce compte rendu permettait de révéler plus profondément le jeu des affects en présence et leur puissance à mettre en mouvement. Les textes autoethnographiques

[...] appear in a variety of forms – short stories, poetry, fiction, novels, photographic essays, scripts, personal essays, journals, fragmented and layered writing and social science prose. They showcase concrete action, dialogue, emotion, embodiment, spirituality, and self-consciousness. *These features appear as relational and institutional stories affected by history and social structure which themselves are dialectically revealed through actions, feelings, thoughts and language* (Ellis, 2004 : 38, je souligne).

Ainsi, les formes ethnographiques sont-elles aussi au service d'une *mise au jour* des effets relationnels et institutionnels produits par les structures et racontés à travers les actions, les sentiments, les pensées et le langage. Cette mise au jour, cette volonté de rendre visible ces effets, s'accompagne dans mon cas d'une visée interprétative et critique où

[t]he explicit subjectivity of the researcher is permeated by relations with, and interest in, subjects other than him or herself. He sets interpretive autoethnography around an epiphanous or meaningful event in subject's life, where this event, how it is experienced and how it is woven through the multiple strands of a person's life, becomes focus of critical interpretive inquiry (Haynes, 2018 : 22).

Cette visée interprétative et critique de l'autoethnographie (Denzin, 2013, 2014) s'ancre dans un désir de montrer la dimension relationnelle et structurante des mécanismes à l'œuvre dans la formation et la mobilisation des valeurs en matière d'éthique organisationnelle. Au fil de cette recherche, mais plus fondamentalement comme chercheur (je détaille plus loin ma posture), je me suis senti investi (ironiquement pour une recherche portant sur l'éthique) d'une responsabilité éthique consistant à révéler ce qui se jouait, ce qui était *en jeu*, derrière l'expression *pratique des valeurs*. Ainsi, inévitablement, je plongeais dans la « boîte noire » de ce qui fait la pratique des valeurs, à commencer par le discours qu'on *tient* sur elles – à la fois comme processus de valorisation et ce à quoi nous tenons *par-dessus tout* quand nous leur donnons vie par le discours. Être travaillé par l'objet « éthique organisationnelle » depuis tant d'années m'a amené à faire un examen critique et auto-critique de la façon d'étudier la pratique des valeurs en organisation. La perspective interprétative et critique à travers un travail autoethnographique permet de maintenir ma propre et authentique critique de l'éthique en organisation en l'articulant autour de l'expérience vécue, sensible et significative d'un individu dont le discours à travers la médiation d'un genre narratif de type *autoethnographique* fait vivre à celle ou celui qui écrit l'autoethnographie comme à celle ou celui qui la lit, une expérience affectante capable de révéler le soubassement de ces pratiques. Je tenais également à faire une place à la voix des employées et employés, matériau premier de ma recherche. Ces voix souvent marginalisées ou invisibilisées<sup>100</sup> – que ce soit par effet de système, les structures ayant éloigné les employées et employés les uns des autres, comme me le relateront plusieurs participantes et participants, ou par manque de temps, l'un étant complémentaire de l'autre, sont des voix qui expriment aussi à leur manière une critique réflexive. Cette dernière était possible au sein des discussions longues en revenant réflexivement sur des éléments de la discussion et en portant sur eux un regard nouveau et critique, et dont j'accueillais et embrassais pleinement le potentiel de révélation et d'explication de mon objet de recherche. De ce point de vue, l'autoethnographie ou la méthode

---

<sup>100</sup> Autoethnographic work must always be interventionist, seeking to give notice to those who may otherwise not be allowed to tell their story or who are denied a voice to speak (Denzin, 2014 : 6).

de recherche narrative émergente (Dubé, 2015) a consisté à faire « émerger » sur la base de discussions profondes, un récit capable de montrer les mécanismes à l'œuvre dans la formation de la pratique des valeurs.

#### 3.2.4.1 Entretiens longs ou discussions profondes?

Je dois être d'emblée honnête avec le lecteur en indiquant que mon intervention sur le terrain a consisté à récolter des discussions profondes sans au préalable savoir 1- ce que j'allais faire de ces discussions, mon terrain ayant précédé l'articulation conceptuelle et méthodologique de mon projet de thèse et 2- ce qu'elles disaient de mon objet de recherche encore flou et mal défini à ce moment-ci de la recherche. Le canevas de questions (voir annexe A) dessiné à grand trait et précipité par les échéances de la recherche à laquelle la mienne venait soudainement de s'accrocher pour prendre vie, était surtout destiné à baliser dans les grandes lignes ce que je considérais comme *intuitivement* être la pratique des valeurs : ce que les participantes et participants disaient qu'elles ou ils faisaient, autrement dit, comment elles ou ils intégraient certaines valeurs à leur pratique? Comment celles-ci commandaient d'une certaine manière leur pratique (dans des situations précises par exemple, « j'ai agi par bienveillance » ou dans telle autre, « j'ai agi par altruisme, par professionnalisme » etc.)? Très vite j'ai compris que l'apparence d'entretiens – auxquels étaient conviés sur le papier les participants de la recherche (voir Annexe B), a très vite laissé place à des discussions d'une épaisseur riche et singulière. Pourquoi? J'étais convaincu qu'il fallait par une approche sensible créer un espace d'écoute attentive, de mise en confiance pour capter les moindres signes de l'effet d'un mot, d'un ton de voix, d'un silence, de rester attentif aux moindres signaux même faibles. Je ne sais pas s'il faut parler d'entretiens longs ou de discussions profondes. J'aurais tendance à privilégier l'expression « discussions profondes » qui s'arriment plus naturellement avec l'approche sensible de la méthode ethnographique, que la désignation d'entretiens longs qui emprunte à un devis méthodologique plus axé sur la vérification d'hypothèse préalablement posée, dont les « entretiens » permettraient d'en valider ou non les fondements, voire de s'inscrire dans la représentation comme seul mode de connaissance, ce à quoi mettrait définitivement fin un regard

ethnographique de mon objet de recherche<sup>101</sup>. À l’instar de Clifford et Marcus (1986), je contourne cette « représentation classique » en décrivant dans leur « épaisse densité » – *thick description* (Geertz, 1973), mes rencontres, cherchant la polyphonie et la réflexivité et tentant d’inventer une manière de restituer l’expérience vécue et affectante et par suite d’affecter la lectrice ou le lecteur. La mobilisation du terme « entretien » a donc été dans un premier temps sur la forme, un moyen de signifier ce que j’attendais des participantes et participants, mais aussi et surtout un moyen d’engager la conversation. Je me suis donc servi d’un outil qualitatif très répandu en sciences humaines et sociales, l’entretien<sup>102</sup> (l’entretien semi-dirigé plus spécifiquement) afin de respecter les termes de mon invitation (voir Annexe B), rassurer les participantes et participants sur la nature de leur contribution à la recherche pour, une fois en face à face avec eux, les laisser déplier à leur rythme, leur trajectoire, leurs moments de bifurcation, les enchevêtrements entre vie personnelle et professionnelle, les relations avec leurs collègues, leur équipe, leur unité, leur hiérarchie, leurs environnements de travail immédiats, etc.

Je dois dire ici que l’esprit initial qui m’animait dans la conception des outils méthodologiques n’avait pour autre ambition, par projection peut-être, que de trouver rien d’autre que ce que je supposais qu’il puisse se trouver. Mieux, que *j’affectais* qu’il se trouva ; une vision empruntée et relativement figée de la pratique des valeurs. Mais, emporté et galvanisé par la relation et l’atmosphère que participantes et participants et moi-même arrivions à créer et la richesse des moments de réflexion et de réflexivité qui en émergeaient, je vivais une expérience peu orthodoxe par rapport à des recherches où le devis méthodologique est fixé et solidement ancré à l’avance – comme j’aurai peut-être secrètement voulu qu’il le soit à l’image de celui dans lequel s’intégrait ma recherche<sup>103</sup>. Je me suis volontairement laissé guider par des bribes de

---

<sup>101</sup> Cette « crise de la représentation » face au « sensible » n’est pas nouvelle puisque née dans les années 80 avec entre autres, les travaux fondateurs des ethnographes suivants : Clifford et Marcus (1986), Geertz (1988) et Denzin et Lincoln (2005).

<sup>102</sup> Il se peut qu’à certains égards, ces entretiens étaient proches de ce qu’on appelle en recherche qualitative, des « entretiens libres », c’est-à-dire un modèle générique d’interactions qui grâce à sa structure flexible, permet à l’interviewée ou l’interviewé de s’approprier l’entretien (Magioglou, 2008). Cependant, je suis passé par un type d’entretien (au départ semi-dirigé) qui s’est éventuellement transformé en « entretien libre » au fil de la discussion. C’est donc les « discussions profondes » qui ont bouleversé le format des entretiens pour devenir des discussions au sens le plus informel. Discussions qui débordaient volontairement du cadrage initial de la recherche et qui ont finalement constitué le matériau premier de cette recherche.

<sup>103</sup> La recherche est faite de nombreux moments de doutes et de tiraillements où le flou même fécond, de ne pas vouloir poser d’avance une stratégie méthodologique trop rigide, nous fait longtemps tergiverser au point parfois de regretter peut-être de ne pas avoir un édifice conceptuel, théorique et méthodologique « déjà tout fait ». Si l’aventure

conversation qui même anodines m'ont complètement bouleversé, pour peu qu'on soit plus attentif à ce que la personne nous dit, qu'à ce qu'on aimerait qu'elle dise pour supporter des hypothèses de travail, qui même souterraines et non explicitement affichées nous travaillent, nous affectent, nous façonnent. Entre ce que je veux voir dans mes données et ce qu'elles révèlent profondément, plaquer sur ces dernières un cadre théorique ou se laisser affecter par elles, les tribulations sont aussi nombreuses que déstabilisantes. Les accepter m'a permis de poser un regard nouveau sur mes données, puisque débarrassées en quelque sorte, de la confusion qu'avait semée en moi le maintien d'un équilibre précaire entre faire une recherche validée scientifiquement par un devis méthodologique reconnu ou être partie intégrante de ma recherche. Passionnellement l'investir et permettre aux participantes et participants de se livrer, de faire preuve du même investissement passionnel m'autorisait d'accéder même partiellement à ce qui constituait l'*origine* de leur pratique des valeurs. Si j'indiquais plus haut reprendre de la définition de l'autoethnographie qu'elle était parmi ses nombreuses caractéristiques, « texte et méthode » c'est que je m'étais déjà commis à l'écriture d'une autoethnographie à l'hiver 2017 dans le cadre d'un cours intitulé *Organizational Ethnography* quelques mois avant d'intervenir sur le terrain. Cette expérience avait révélé en moi toute la puissance de montrer par une réflexivité sensible, ce qui se jouait en arrière-plan de discussions en apparence banales. Ainsi, passer d'un point de vue terminologique d'« entretiens longs » à « discussions profondes » s'inscrivait-t-il dans une démarche sensible consistant à réconcilier ma vision affectée de la recherche ethnographique avec le « réel » que j'*affectais* d'observer. En ce sens, les discussions que j'ai eues avec les participantes et participants étaient-elles « configurées » sous un mode ethnographique, que l'autoethnographie permettait ensuite de mettre en texte et en sens.

#### 3.2.4.2 L'écoute attentive

Écouter n'est jamais facile. Cela exige un certain silence intérieur et une disponibilité à ce qui est, à ce qui se présente à soi. Dans le monde de la recherche en sciences humaines et sociales, marqué actuellement par la concentration des chercheurs, les grands projets et la quête de la performance, il y a des gestes que nous avons tendance à prendre pour acquis, parmi lesquels, parfois, ce don de la parole auquel se prêtent avec bonne volonté les sujets d'une recherche. *Par déformation professionnelle sans doute- puisqu'il est un communicateur – le chercheur scientifique a parfois du mal à accorder aux données tout l'espace de parole qu'elles nécessitent pour être bien entendues, avant d'être interprétées*

---

est longue et périlleuse elle redonne tout de même au « réel » et à l'expérience affective qu'on en fait, toute sa puissante fécondité.

*et recontextualisées.* (Paillé et Mucchielli, 2013 :139, je souligne).

L'écoute dont j'ai fait preuve a connu une profonde transformation à mesure que j'avais de discussion en discussion. Pris et tenu, pour ne pas dire hanté par cette « déformation » académique de vouloir à *tout prix* circonscrire mon objet à partir d'une littérature scientifique « qui me parlait », je constatais après ma première discussion, par réflexivité sensible pourrait-on dire, qu'en me parlant, elle m'empêchait d'écouter.

#### **Journal de bord [20/12/2017]**

M'écouter et écouter, m'écouter penser contre moi-même sur la base d'une écoute attentive de ce qui s'est passé. Comment modifie en moi la compréhension de mon objet de recherche au contact et à l'écoute de l'autre?

Je devais honorer cette place centrale de l'écoute, une des recommandations conclusives de la recherche à laquelle j'arrimais la mienne. Ma *qualité d'écoute* me permettait non seulement d'être « sensiblement » attentif à ce qui se passait et se discutait, mais aussi d'être à la hauteur des discussions – au sens presque physique du terme, que j'accueillais en étant authentiquement présent tant au niveau de mon corps que de mon esprit. Échanger avec les participantes et participants, suggérait non seulement de les écouter, mais également « d'accorder de la valeur à leurs expériences » et ce faisant de « reconnaître leur souveraineté première » (Paillé et Mucchielli, 2013 : 141). Ainsi faire parler ces expériences, même médiées par le discours, appelait une forme ethnographique qui « reconnaisse leur souveraineté ». J'ai aussi très vite constaté à quel point ces personnes avaient besoin de parler et d'être écoutées, m'indiquant que rares sont les fois, dans l'organisation, où l'on peut parler de ses expériences dans le cadre d'une relation plus intime, ce que permettait l'approche par « discussion profonde » et qu'illustrait la durée des discussions (de 1 h à un peu plus de 2 h) et à laquelle les participantes et participants mettaient fin<sup>104</sup>. Il fallait également faire preuve d'humilité et d'empathie par rapport à ces expériences vécues, ne pas me placer en sujet connaissant, en surplomb d'un « réel » que je veux écouter et comprendre avant de lui donner substance et vie à travers un récit de type

---

<sup>104</sup> Même si j'avais dans la discussion au rythme de mon écoute, de relances, de précisions, voire de reformulation pour être sûr que j'avais bien compris, je laissais aux participantes et participants, le soin de mettre fin à celle-ci. J'ai d'ailleurs à plusieurs reprises eu le sentiment que même si notre discussion avait été planifiée à l'avance (une date de rencontre, une heure et une durée, généralement 1h) nous dépassions allègrement le temps qu'elles ou ils avaient prévu à notre rencontre sans qu'à aucun moment, ils ne mettent brutalement un terme à notre discussion. Je sentais alors que cette discussion leur avait fait du bien, avait été une sorte d'interlude significatif dans leur journée.

ethnographique, regroupant tous les fragments « d'affects-sens » contenus dans chacune des discussions. Enfin, l'écoute de l'autre, l'« écoute de l'altérité » c'est

[...] d'honorer le témoignage rendu, d'accorder du crédit à ce qui est exprimé, plus encore de croire en ce qui a pris forme au-dehors de soi au point de renoncer provisoirement à notre pouvoir et de nous laisser transformer. Car c'est bien de cela qu'il s'agit : se laisser toucher, lâcher prise par rapport à nos catégories interprétatives impératives, et voir, penser, comprendre autrement, donc ne plus être tout à fait soi suite à cette expérience de l'autre (Ibid. : 143).

Cette citation illustre assez bien comment je me suis laissé transformer par les effets relationnels et puissants d'affects au travail – comme affects en train de nous travailler, la participante et le participant et moi-même, pendant notre discussion. Je peux dire sans hésiter que cette expérience sensible d'écoute et d'auto-affection a changé profondément ma vision de la nature des « entretiens » au sein des recherches qualitatives, qui ne peuvent se passer de cette dimension sensible pour peu qu'elles prétendent *déplier* toute la profondeur et la richesse de l'expérience vécue et dire quelque chose du « réel » qu'elles observent. Cette transformation opère parce que des investissements passionnels teintent toujours une discussion, on s'investit dans une discussion par le truchement de « marqueurs passionnels ». Ces derniers permettent de rendre compte d'une forme émergente de cristallisation de l'affect dans le discours. C'est ce que je vais maintenant aborder dans la prochaine et dernière sous-section de ce chapitre.

#### 3.2.4.3 Les investissements passionnels du discours

Les récits autoethnographiques que je propose d'écrire consistent à montrer comment s'articule passionnellement dans la discussion, l'« état d'être affectée ou affecté » – au sens de l'effet passionnel qu'a sur moi, le discours de mon interlocutrice ou interlocuteur, et qui témoigne de sa persévérance dans sa pratique professionnelle, à *exister sous un certain type d'affect*, permettant d'en retracer même partiellement, les contours, l'origine ou la cause. Ma rencontre avec un groupe d'employés a été une rencontre entre corps qui ne se connaissaient pas et qui, par la rencontre physique et conversationnelle, ont renforcé ou diminué leur puissance d'être affectées et affectés et par suite, d'agir. Ainsi, par le biais de récits autoethnographiques, je montre la puissance d'affecter des *affects* ou *affections* antérieurement constituées dont les *passions* – ici les investissements passionnels visibles dans le discours, témoignent de l'effort de persévérance (le *conatus* dans la philosophie spinoziste) que déploie les participantes et participants. Leur

pratique des valeurs étant *adossée* à *ces* affects ou affections. Qu'entends-je ici par « investissements passionnels »?

À la différence des émotions, qui vont et viennent, des pulsions qui s'investissent dans des objets variables d'amour et de haine, les passions *consistent en des investissements du désir dans des objets érigés en absolu* » (Ricoeur, 2013 : 27, je souligne).

De cette définition, je retiens que les passions sont une forme de persévérance immanente à faire des choses, à être *lié* à elles, ces « choses » étant à la fois la cause et l'effet de ce qui nous met en mouvement<sup>105</sup>. La passion peut donc être vue comme un véhicule visible par lequel ces « choses » – nous postulons qu'il s'agit d'affects communs au sens où nous l'avons définie au chapitre 3, agissent en nous et nous font agir pour entre autres choses, nous faire produire des actes de langage. Ces actes de langage sont passionnellement investis au sens où ils sont aussi énoncés à l'aide de marques énonciatives (ton de voix, silences, soupirs, hésitations, interjections, etc.). L'attention sensible donnée à la fois à *ce qui est dit*, mais aussi à *comment ce qui est dit est dit* est possible par le biais d'une autoethnographie qui peut dans le détail, capturer ces différents moments dans la discussion. Pour Cooren, si la passion prise comme un état actif nous fait faire des choses alors « it [...] means that something leads or drives [us] to do what [we are] doing » (2010 : 60). Tout comme Cooren, je garde sciemment aussi le terme de passion comme renvoyant à la dimension passive de toute activité, au sens où l'individu est agi en quelque sorte passivement – au sens de la passion comme souffrance, comme fardeau que l'on porte.

[L]a sphère des passions n'est pas un monde d'émotions brutes, infralinguistiques ou antepredicatives : elle est le biotope [le cadre professionnel par exemple] où s'engendrent littéralement, et à toutes échelles, les visions et les valorisations du monde (Lordon, 2013 : 58).

Ainsi, la « sphère [linguistique pourrait-on dire] des passions » participe-t-elle à produire des « visions et valorisations du monde » donc à produire des énoncés. Il m'est difficile ici de faire l'impasse sur les travaux d'Austin (1975) qui développa la notion d'énoncés performatifs dans

---

<sup>105</sup> « Se dire “passionné”, c'est faire l'aveu, sans trop le savoir, de sa disposition pour la souffrance. Longtemps utilisé pour désigner le fait même de souffrir, le mot “passion” exprime aujourd'hui cette idée que l'être plongé dans cet état se trouve comme accaparé contre son gré par un objet dont il affirme ne pouvoir se passer. Cause ou conséquence de cet état, l'enjeu de la passion est toujours le même depuis que le mot existe : souffrir (Gori, 2002 : 31).

son célèbre ouvrage *How To Do Things With Words*. L'auteur oppose la parole constative, qui dit ce qui est, à une parole performative, qui fait advenir ce qu'elle dit en le disant<sup>106</sup>. Moati (2009) dit des « performatifs » d'Austin qu'ils

[...] se caractérisent par le fait qu'ils n'ont pas pour fonction de décrire un état du monde, mais bien plutôt de permettre, par l'intermédiaire des mots, d'agir dans le monde : promettre, demander, prévenir, avertir sont autant d'actes performatifs accomplissant des actions sous l'effet d'usages pertinents du langage (p. 25).

Ces énoncés exigent un contexte d'énonciation dicté et encadré par des conventions pour que l'acte ait été conduit avec succès<sup>107</sup>. Quand le chef d'une assemblée dit « La séance est ouverte! » il ouvre la séance du seul fait de le dire. Viendront ensuite au sein d'une théorie des actes de langages – que Searle (1969, 1979) prolongera au chapitre des actes illocutoires, les notions mieux connues et plus englobantes d'actes locutoires (le fait de dire quelque chose), d'actes illocutoires (le fait de dire quelque chose avec une force spécifique; par exemple, poser une question, donner un ordre) et d'actes perlocutoires (les effets qui découlent du fait que l'on dit quelque chose avec une certaine force ; par exemple, obtenir une réponse à une question) (Cotton, 2016). L'acte perlocutoire qui implique une réaction de l'interlocuteur ou l'interlocutrice à ce qui est dit ou mis de l'avant (Cooren, 2000) selon Austin (1975) et Searle (1979) n'implique pas, comme l'indique Cavell (2009), l'expression linguistique des passions, pour considérer ses effets. Autrement dit, que l'énoncé passionné est performatif, qu'il produit des effets et que « dissocier le sens de l'énoncé passionné de sa dimension perlocutoire, c'est ignorer qu'il existe une grammaire à l'œuvre dans l'effet de langage » (Raïd, 2011 : 151).

Quels *effets passionnels de langage* sont produits au sein d'une discussion? Comment ces effets passionnels m'affectent, impliquent une réaction de ma part (dimension perlocutoire), et en m'affectant produisent du sens? Si j'écoute une personne me parler de ses conditions de travail dans le milieu de la santé, du fait qu'elle n'a que peu de congés pour un salaire dérisoire alors même que ce travail nécessite de sa part un investissement physique (rester debout plusieurs

---

<sup>106</sup> Les énoncés performatifs « réalisent l'action qu'ils énoncent (conseiller, décider, jouer, promettre) » (Rey, 1998 : 2662).

<sup>107</sup> « [E]n plus de la formulation des mots, qui constituent [...] le performatif [...] il faut généralement que nombre de choses se présentent et se déroulent correctement, pour que l'on considère que l'acte a été conduit avec bonheur ou félicité [comme le dit Austin c'est-à-dire avec succès] » (Lane, 1991 : 48).

heures par jour) et moral (s'occuper de patientes et patients en perte d'autonomie) important, je peux sentir et deviner que sa façon de me le dire; ses silences, les variations (montantes ou descendantes) de son ton de voix, les soupirs désabusés par exemple, relèvent d'énoncés marqués passionnellement, qui en disant quelque chose du « réel » que cette personne expérimente, éclaire l'affect qui fait tenir cette personne et révèle en quelque sorte un « sous-texte affectif ». Il y a un effet passionnel du langage au sens où « c'est la passion qui *porte* à parler [*et*] que [cette personne] parle *sous l'effet* de cette passion » (Ibid. : 161). Gori (2002) parle de la passion comme « un état produit par la poétique du langage » (p. 286). Il n'y aurait donc pas de langage sans investissement passionnel même, minime<sup>108</sup>. Évidemment, ces effets passionnels que produit la langue dépendent fortement du contexte dans lequel les actes de langage sont produits. Évoquer avec les participantes et participants, leur pratique des valeurs, appelait directement à ce que leur discours soit investi passionnellement. Même si à des degrés divers ces investissements passionnels pouvaient se faire plus discrets, notamment au début de notre discussion, ils se déplaçaient ensuite à la faveur de l'expérience vécue qui s'expérimente aussi par le *souffrir*. Une souffrance d'ailleurs parfois exacerbée ici par le milieu organisationnel dans lequel évoluent les participantes et participants, celui de réduire les « souffrances physiques et mentales » des patientes et patients, mais qui s'accompagne inévitablement de « souffrances » à ne pas *toujours* pouvoir correctement accomplir sa mission ou accompagner ces patientes et patients, dans l'exercice de sa pratique professionnelle : une souffrance « *dans la parole et de la parole* » (Gori, 2002 : 193, l'auteur souligne). Ma rencontre avec les participantes et participants a donc agi comme une affection au sens de passion<sup>109</sup>, une *puissance de pâtir*<sup>110</sup> que la

---

<sup>108</sup> En français comme dans la plupart des langues, il apparaît que les énoncés affectifs sont statistiquement dominants dans la conversation courante. Si l'on considère la grammaire comme résultant de la systématisation de formules à forte récurrence dans l'emploi quotidien, il devrait en résulter l'existence d'une grammaire spécifique [...] Existe-t-il des structures exclusivement assignées par les langues aux énoncés affectifs ? Si l'on examine ce qui est attesté dans le plus grand nombre possible de langues, on obtient des résultats assez décevants. Cet examen révèle, en effet, que les structures d'énoncés dont le sens est exclusivement affectif sont très rares. Le plus souvent, les énoncés affectifs ont la même structure que d'autres types d'énoncés qui ne sont pas affectifs (Hagège, 2006).

<sup>109</sup> « Deux sortes d'affections sont à distinguer : les *actions* qui s'expliquent par la nature de l'individu affecté et dérivent de son essence ; les *passions*, qui s'expliquent par autre chose et dérivent du dehors. Le pouvoir d'être affecté se présente donc comme *puissance d'agir*, en tant qu'il est supposé rempli par des affections actives, mais comme *puissance de pâtir* en tant qu'il est rempli par des passions » (Deleuze, 2003 : 39-40).

<sup>110</sup> « [L]a souffrance consiste dans la diminution de la puissance d'agir. [L]'accent [est mis] sur le fait que seuls les agissants peuvent être aussi des souffrants. [...] Nous [pouvons chercher] les signes de cette diminution dans les registres de la parole, de l'action proprement dite, du récit, de l'estime de soi [...] » (Ricoeur, 2013 : 17).

poétique<sup>111</sup> ou l'autoethnographie dans ces différentes formes, notamment dramaturgique et poétique (Haynes, 2018) permet de rendre visible par un travail narratif de « transposition » du *pâtir*. Ce travail est possible parce que l'autoethnographie permet de décrire en profondeur comment le chercheur ressent et interprète ce « pâtir » qui s'exprime par les mots et avec eux les marques énonciatives qui les accompagnent.

Mon travail a consisté ici, si j'emprunte de manière lapidaire à la psychanalyse<sup>112</sup>, à des « séances particulières d'interlocution » dans lesquelles la passion « est moment rhétorique par excellence » (Meyer, 1989). Moment rhétorique pour sa dépendance à l'art de la parole, mais aussi parce que les « passions dévoilent ce *réel*<sup>113</sup> qui se dérobe au langage tout en l'imposant comme une impérieuse nécessité » (Gori, 2002 : 189, je souligne).

Les participantes et participants avaient une « impérieuse nécessité » de parler. Le thème de ma recherche les intéressait puisqu'elles et ils s'étaient déjà prêtés (pour quelques-uns et quelques-unes d'entre eux) à des activités (questionnaire ou entretien de groupe) dans le cadre d'une recherche menée en parallèle par mon directeur de thèse et dont j'ai déjà indiqué les détails plus haut. J'ai moi-même participé à 2 groupes de discussion qui permettaient aux participantes et participants de dire ce qu'il faudrait faire pour accroître l'appropriation des règles contenues dans le nouveau code d'éthique et de conduite de l'organisation. J'ai senti en demandant à la fin des entretiens de groupe quels étaient celles ou ceux qui aimeraient poursuivre la discussion, une vraie envie, un vrai désir de m'en dire plus. En dire plus impliquer de sortir de l'exercice plus structuré (dans les questions et dans le temps, les groupes de discussion se déroulaient sur l'heure du midi et durer exactement 1h) pour entrer dans une discussion profonde sur des enjeux qui les animaient au sens propre comme au sens figuré. Les énoncés passionnels ont acquis une dimension performative dans l'effet qu'ils ont produit sur moi, documentant l'expérience

---

<sup>111</sup> « [l]a poétique transpose en poème l'agir et le pâtir humain » (Ricœur, 1983 : 94).

<sup>112</sup> « La psychanalyse nous enseigne que, même si les états affectifs sont le fait d'être de chair et de sang, ils ne peuvent s'exprimer autrement que sous forme de discours ; et, même si ces discours ne sont pas tous verbaux, le discours verbal en est le véhicule principal. *Il n'est donc pas absurde de s'interroger sur la forme affective que prennent les discours verbaux : ce n'est même pas une question de référent biographique — tel état affectif de l'auteur expliquerait telle forme ou situation dans le texte -, mais bien une question d'organisation des formes discursives : telle forme discursive peut être reconnue comme affective, de la même manière que telle autre peut être reconnue comme narrative ou argumentative* » (Fontanille, 1999 : 63-64, je souligne).

<sup>113</sup> Selon la belle formule de Gori (2002), « ce réel, les passions le dévoilent autant qu'elles lui font parure » (p. 189).

affective de cet effet<sup>114</sup>, en créant les conditions favorables à ce que ces énoncés au sein d'une discussion profonde aient une place et par médiatisation de ma propre expérience mise en récit, aient une voix. Ma stratégie de recherche a donc de ce point de vue consisté à partir de *la mise en mots* par mes interlocutrices et interlocuteurs de leur pratique des valeurs à une *mise en sens* par le moyen d'une approche sensible d'écoute et d'empathie comme précédemment évoquée.

### 3.2.5 L'autoethnographie comme texte

#### 3.2.5.1 Des effets passionnels...

Je ne suis pas resté insensible (au sens fort du terme) aux discussions profondes que j'ai eues avec les participantes et participants, situation qui a lentement déclenché une démarche de mise en sens dont l'écriture de type autoethnographique en est devenue la méthode de restitution. Restituer cette discussion par le biais d'une interprétation subjective<sup>115</sup> (mon récit) et sensible (les effets que la relation a produits sur moi) ne s'est pas tout de suite naturellement imposé. Pourquoi? Il m'a fallu beaucoup de temps pour laisser infuser en moi ce que j'avais vécu dans ces moments d'interlocution et comment je pouvais substantiellement dire quelque chose de ces moments par rapport à mon objet de recherche; la pratique des valeurs. *L'expérience affectante* de ces moments d'interlocution de *l'expérience affectée*, l'expérience vécue racontée sous un certain type d'affect, si je puis dire, m'a amené à constater que cette pratique est d'abord performative. Non pas qu'elle produit au sens de la pragmatique du langage l'action, mais un effet passionnel dévoilant l'affect<sup>116</sup> depuis lequel parle mon interlocutrice ou mon interlocuteur et qui, par suite, produit du sens. De manière contre-intuitive d'ailleurs, cette pratique ne se résume pas seulement à sa réalisation concrète et effective (observer qu'une employée ou un employé aide une autre employée ou un autre employé par altruisme par exemple même si cette démarche peut être tout à fait féconde). Cette pratique est d'abord teintée de l'expérience affective – au sens d'un affect antérieurement constitué, déplié et performé<sup>117</sup> dans le discours à l'aide d'énoncés passionnels qui produisent du sens. L'autoethnographie comme texte est ici un

---

<sup>114</sup> « Performative acts have material and affective effects » (Clough, 2007).

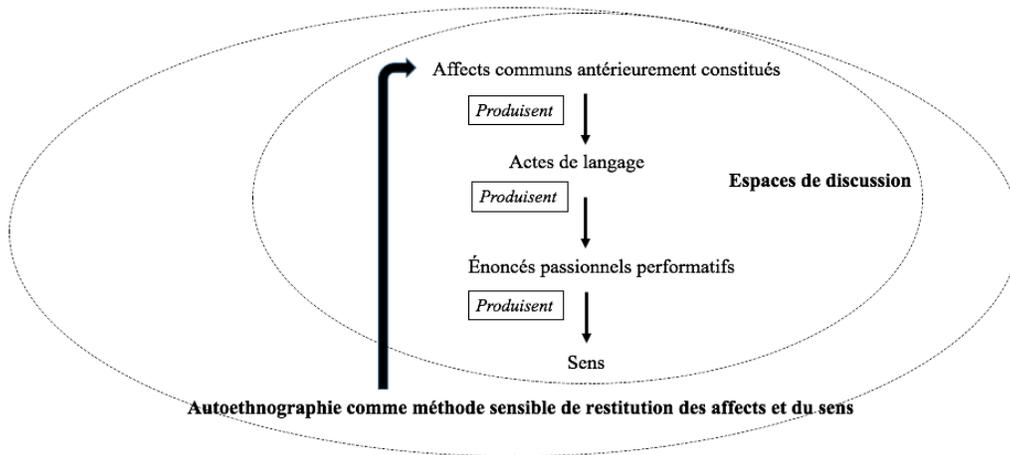
<sup>115</sup> « La subjectivité se manifeste partout où se tissent les relations humaines » (Girard et al., 2015).

<sup>116</sup> Nous verrons dans nos données, plus tard, si cet affect est dominant ou premier.

<sup>117</sup> « Experience can be studied only through performance » (Bruner, 1986 : 6).

mouvement interprétatif et réflexif<sup>118</sup> impulsé par la *relation discursive* au sein de laquelle des énoncés passionnels ont été produits menant à produire du sens. En d'autres termes, c'est en partant de l'effet sur moi des énoncés passionnels co-produits (puisque je les ai volontairement provoqués par des discussions profondes), que l'écriture autoethnographique révèle l'*affect* sous lequel persévère mon interlocutrice ou interlocuteur.

**Figure 3.2** Schéma synthèse du processus méthodologique



La production d'énoncés passionnels a aussi été rendue possible par la relation discursive invitant l'interlocutrice ou l'interlocuteur à se dévoiler, se décentrer, se confier, se raconter. En parlant des énoncés passionnels comme puissance de pâtir, Ricoeur (2013) rappelle qu'ils s'accordent aussi à « des affects ouverts sur la réflexivité, le langage, le rapport à soi, le rapport à autrui, le rapport au sens, au questionnement » (p. 14). L'intérêt d'une démarche autoethnographique est de donner à voir à la fois ce que produisent les énoncés passionnels dans la discussion tout en faisant du texte, un lieu de révélation de l'*affect* qui explique ce qui met en mouvement celle ou celui qui se raconte. Je postule qu'il peut alors possiblement se dessiner au-delà d'une grammaire axiologique consistant à répertorier les *registres de valeurs*<sup>119</sup> (en nombre limité) au nom desquels on valorise le monde qui nous entoure (Heinich, 2017), une grammaire passionnelle<sup>120</sup>

<sup>118</sup> Nous détaillons plus loin sur cet aspect méthodologique de la recherche.

<sup>119</sup> L'auteure recense 16 registres de valeurs : Aesthétique, Affectif, Civique, Domestique, Économique, Épistémique, Esthétique, Éthique, Fonctionnel, Herméneutique, Juridique, Ludique, Mystique, Pur, Réputationnel et Technique (Heinich, 2017 : 253).

<sup>120</sup> À noter que chez Heinich (2017) parmi les 16 registres de valeurs qu'elle énonce (note ci-dessus), le registre *Affectif* renverrait à des valeurs telles l'attachement, l'émotion, l'amour, la tendresse ou la sensibilité (p. 253). L'affect dont il est question ici, rappelons-le, précède ces registres de valeurs en postulant que ces registres et leurs

des rapports d'interlocution qui nous renseignent sur les affects structurant la trajectoire professionnelle et personnelle des participantes et participants. Affects sur lesquels reposent ou s'adosent en dernier ressort ce que le langage ordinaire nomme *valeurs*, c'est-à-dire un signifiant tentant de capturer la puissance de l'affect commun. La « bienveillance » – qui est d'ailleurs une des valeurs de l'organisation à l'étude, n'est une valeur qu'en tant qu'elle produit des effets relationnels dont l'origine est une idée-affect qui affecte en commun. Le retour de la valeur de bienveillance au travail ou du « management bienveillant » (Pellegrin-Romeggio et *al.*, 2016) en est une belle illustration. Un billet de blogue du journal *Les Affaires* (Desmarais, 2021) intitulé « La bienveillance comme indicateur de performance » commence par ces mots : « La bienveillance a le vent dans les voiles! Entreprise bienveillante. Gestionnaires bienveillants. Organisation bienveillante. »

Dire que *la bienveillance a le vent dans les voiles!* c'est affirmer son statut actuel de valeur « dans l'air du temps », « à la mode », une forme d'adhésion collective – donc sociale, à une valeur qui produit un effet d'abord quand on s'en empare d'un point de vue performatif. Dire *la bienveillance a le vent dans les voiles!* c'est actualiser l'affect commun cristallisé dans une valeur qui lui donne sa puissance au moyen d'un énoncé. Moi-même, je me suis surpris dans un passé récent, à convoquer cette valeur sans pouvoir dire pourquoi elle m'était devenue importante ni pouvoir l'attribuer automatiquement à ma complexion d'individu bienveillant. Je pense faire preuve de bienveillance dans mes relations à autrui sans m'interroger explicitement sur le caractère bienveillant de mon action à *chaque fois* que celle-ci s'apparente à de la bienveillance. Je me suis pourtant mis à convoquer cette valeur de manière répétée en la *sacralisant* d'une certaine manière jusqu'à ce que je m'aperçoive que sa réapparition était profondément sociale et que par mimétisme, elle était d'abord le fait d'un affect commun qui réaffirmait sa puissance<sup>121</sup>.

---

valeurs associées s'adosent sur des affects communs qui orientent le choix du registre qui sera convoqué pour dire au nom de quel(s) principe(s) nous évaluons.

<sup>121</sup> Nous essaierons de voir plus loin comment par un processus de dépliement que permet l'écriture autoethnographique, nous pouvons donner *une autre substance signifiante* à la valeur quand adossée à un affect particulier.

### 3.2.5.2 ...à la mise en mots

Ma première ambition dans cette recherche a été d'abord de comprendre ce que signifiait vraiment la pratique des valeurs ou *values practices* (Gehman et al., 2013) dans le champ des études dédiées aux organisations. Au-delà de l'affichage qu'en fait l'organisation qui *espère* que ses membres se les approprient, y adhèrent puis les « mettent en pratique », j'ai voulu comprendre ce qui motivait profondément les employées et employés à agir non pas simplement au nom de valeurs qu'elles ou ils mettraient en pratique, mais sur quel socle elles ou ils faisaient reposer en dernière analyse *leurs valeurs*, que j'ai longuement détaillé comme étant des affects au sens spinoziste du terme c'est-à-dire, la puissance d'une chose extérieure *affectant* leur cours d'action notamment au chapitre des comportements éthiques. Évidemment, une part importante de ces valeurs et les affects sur lesquels elles reposent n'a pas de traduction empirique directement et facilement observable. Pourtant, au sein d'une relation intime provoquée par la discussion, il m'est apparu qu'il était possible d'en déceler des traces par les mots à la fois qu'il m'a été donné d'écouter<sup>122</sup> et en même temps par une restitution sensible de ces mots, pour capter dans leur profondeur et l'expérience de se laisser affecter par ces derniers, des fragments de leur origine affective. L'origine affective des mots autrement dit, à quels affects communs antérieurement constitués ces derniers renvoient, n'est possible qu'à travers un minimum d'exploration biographique de celle ou celui qui se raconte, entreprise que les discussions profondes ont en partie, permis d'accomplir. De ce point de vue, la restitution sous une forme autoethnographique rend aussi compte de manière sensible et interprétative les moments marquants et déterminants (*turning points*) des expériences de vie des participants qui peuvent nous dire quelque chose des affects au travail, de *comment* et *par quoi* les participantes et participants sont agis.

These experiences have effects at two levels in a person's life. On the *surface level*, effects are unremarkable, barely felt. They are taken for granted and are non-problematic, as when a person buys a newspaper at the corner grocery. Effects at the *deep level* cut to the inner core of the person's life and **leave indelible marks on him or her**. These are the *epiphanies* of a life. Interpretive researchers attempt to secure self and personal experience stories that deal

---

<sup>122</sup> L'écoute affective peut [...] nouer ce contact intime sans lequel l'analyse du matériel verbal reste une activité desséchée, se privant des sources de la compréhension intuitive et immédiate (Green, 2015 : 353).

with events – mundane and remarkable – that have effects at the deep level of a person’s life.  
(Denzin, 2013 : 43 l’auteur souligne en italique, je souligne en gras)

Les expériences *affectent* au sens où elles ont des effets sur la personne. Même si les mots n’épuiseront jamais l’entièreté de ce que ces expériences ont produit comme effets, ils peuvent par répétition ou présence énonciative remarquée dans le discours<sup>123</sup>, dessiner les contours de l’affect commun. Parler, ce n’est pas seulement parler au nom de quelque objet qu’on valoriserait, c’est aussi parler depuis ses propres affections, les expériences de vie cristallisant de ce point de vue l’affect sous lequel la personne persévère, c’est-à-dire, fait tout en son pouvoir, au sens de puissance d’agir, pour l’honorer. Ces marques indélébiles produites par les effets d’une expérience de vie s’expriment en partie par le langage, « persons and their lives and their experiences are constituted through discourse » (Ibid. : 41). Mais la mise en voix ici n’a pu être possible, que parce que j’invitais et accueillais en tant que chercheur, ces voix. Cette mise en voix a précédé la mise en mots par le biais d’un dispositif d’écriture de type autoethnographique.

### 3.2.6 Les matériaux de l’écriture

#### 3.2.6.1 Les offres de sens du chercheur

Comme je l’ai déjà brièvement évoqué en amont, j’ai pleinement participé aux discussions avec les participantes et les participants, de sorte qu’elles sont le résultat d’une production langagière entre deux acteurs en présence. Évidemment, ces discussions profondes ont *supplanté* les entretiens semi-dirigés conçus dans un premier temps pour entrer en relation avec les participantes et participants par l’intermédiaire d’un outil méthodologique « crédible » basé sur les intuitions et interrogations naïves qui cadraient ma recherche – du moins avant que je ne découvre une tout autre facette de mes données. Ces *entretiens-semi-dirigés-devenus-discussions-profondes* comprenaient des « offres de sens » (Glady, 2008) qui adressaient à la fois le temps long et biographique de la personne qui se racontait, ce qu’elle pouvait dire des « valeurs dont elle faisait l’expérience » et comment s’articulaient-elles avec son environnement de travail.

---

<sup>123</sup> To hear is to perceive, to be aware of a sound, the sound of the other’s voice ; to acknowledge, to attend to, to ascertain, to catch, to discover, to eavesdrop, to examine, to heed, to understand, to seek a hearing of one’s voice, to be heard. But the speaking subject is never just heard. Everyday natural (not transcribed) talk is visual, theatrical, inflective, rhetorical (Denzin, 2013 : 37).

### 3.2.6.2 Ma posture de recherche

Ma posture de recherche est celle d'un chercheur profondément convaincu de la puissance réflexive que contient tout moment d'interlocution profond. D'où vient chez moi la force de cette croyance? Je cultive depuis très jeune, un goût pour l'oralité, qu'il s'agisse de conversations banales sans sujet préétabli ou de discussions avec un sujet déterminé à l'avance (Berrier, 2000). Aussi loin que je puisse me rappeler, je parlais souvent pour moi (beaucoup) mais aussi pour les autres, pour mon frère jumeau notamment, quand tout petit il s'exprimait dans un langage que moi seul comprenais, « traduisant » ensuite auprès de mes parents ce qu'il voulait dire. Je parlais aussi beaucoup pour combler un vide qui m'était peut-être difficile à supporter, mais surtout parce que j'étais profondément animé par l'envie de parler. Dans ce contexte, il me fallait souvent un partenaire avec qui converser (je dis *souvent* parce que je n'exclus pas, encore aujourd'hui, me parler régulièrement à moi-même). Je dois à une personne déterminante dans ma trajectoire dont cette recherche est en quelque sorte un des nombreux aboutissements, la découverte des processus sensibles et réflexifs permettant à partir des conversations de plonger dans la complexité du réel pour, sans jamais l'épuiser, du moins ouvrir le regard à un sens caché et plus profond de la situation. Qui ne s'est jamais dit au sein d'une conversation ou d'une discussion au moins une fois, par sursaut de réflexivité, « Ah, je n'avais pas vu ça comme ça! » ou « Ce que me dit cette personne fait résonner quelque chose en moi! » ou encore « Quel sens attribué à ce qui vient de m'être dit et comment cela m'a été dit? » voire « Sans me rappeler du détail exact des mots échangés, cette rencontre m'a profondément marquée ou marqué! ». La posture d'intervention volontairement réflexive de ma recherche n'a pas pour seule explication, une inclination naturelle pour la parole et l'échange. Elle s'inscrit aussi dans un cadre d'intervention dit de l'« anthropologie d'intervention » (Herrerros, 2008) où « [...] en toutes circonstances, le chercheur travaille aussi avec sa sensibilité » (p. 193).

De l'empathie à la compassion, de l'écoute bienveillante à l'affliction, le chercheur, confronté à ses interlocuteurs, passe par des états qui, s'ils sont différents en nature, n'en sont pas moins toujours *l'expression de sa sensibilité dont l'hypothétique quiétude est invariablement troublée par ce qu'il voit, ce qu'il entend, ce qu'il ressent. L'expérience de la recherche est forcément une expérience intime; ses dimensions mettent en jeu toute la personne du chercheur.* (Ibid. : 194, je souligne).

Je ne pourrais mieux qualifier ce qu'est l'expérience de la recherche sinon une *expérience* profondément *intime*. Cette *expression de ma sensibilité* s'est immiscée dans les discussions

avec mes interlocutrices et interlocuteurs et à vrai dire a teinté le processus de recherche dans son intégralité<sup>124</sup>. Elle m'a permis de me rendre compte à quel point, de retranscrire par *voie* et *voix* autoethnographique, je pouvais donner à ces moments d'interlocution une profondeur qu'il me serait fécond d'analyser au chapitre des affects communs en présence en traduisant cette intimité, d'abord par un rapport réflexif à mon objet de recherche et ensuite par la possibilité en situation d'interlocution, de permettre aux participantes et participants de mettre en pratique leur réflexivité.

### 3.2.6.2.1 Ma réflexivité de chercheur pour produire des connaissances

Deux outils méthodologiques<sup>125</sup> m'ont été indispensables pour documenter ma réflexivité : les notes de terrain et le journal de bord. Bien que plusieurs acceptions font de ces dispositifs, une « consignation de traces écrites » (Baribeau, 2005) qui partagent parfois des points communs<sup>126</sup>, je tiens ici à préciser dans le cadre de ma recherche comment j'ai exploité différemment ces outils pour documenter ma réflexivité et en faire un instrument de dévoilement et de production des connaissances.

#### 3.2.6.2.1.1 Les notes de terrain

Les notes de terrain ou *field notes* sont historiquement rattachées au courant anthropologique (Lofland et Lofland, 1984 ; Spradley, 1980, Schatzman et Strauss, 1973 ; Burgess, 1982). L'utilité des notes de terrain provient du constat pour Lofland et Lofland, d'avoir recours à deux types de remarques écrites lors d'entrevues : les *facesheets* (données factuelles sociodémographiques) et les *post-interviews comment sheets* qui concernent les réactions du chercheur ou de la chercheuse à la suite de l'entrevue, ses émotions, ses difficultés, ses intuitions

---

<sup>124</sup> Il m'a fallu du temps pour reconnaître cette intimité comme matériau premier de l'écriture capable de produire des connaissances en la faisant advenir par un processus autoethnographique de restitution de l'intime. Je parle, moi aussi, au nom d'affects communs antérieurement constitués qui me font accomplir des actes de langage que je ne pouvais réfréner mais qui me permettaient de parler à mes interlocuteurs à hauteur d'affects si je puis dire, pour paraphraser « l'anthropologie interprétative à hauteur d'homme de Clifford Geertz » (Leca et Plé, 2013).

<sup>125</sup> Il existe, au cœur du processus de recherche, des activités méthodiques de consignation de traces écrites, laissées par un chercheur [qui permettent] *d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste et qui permettent au chercheur de se regarder soi-même comme un autre. Cette instrumentation est essentielle pour assurer à la fois la validité interne et la validité externe du processus de recherche* (Baribeau, 2005 : 111-112, je souligne)

<sup>126</sup> Dans le champ méthodologique, les instruments de la tradition qualitative comportent généralement les notes de terrain, le journal de bord, le journal de pratique réflexive et les mémos.

ou ses réflexions personnelles (Baribeau, 2005). Spradley (1980) propose pour sa part quatre types de notes de terrain.

1. Les *condensed accounts* : ce sont les notes prises immédiatement après l'observation. Elles se situent dans l'immédiateté.
2. Les *expended accounts* : qui sont des notes qui se combinent aux toutes premières collectes de données. Elles concernent des détails de verbatim, des faits concrets, des gestes fugaces observés. L'auteur suggère de noter ces événements, même si cela se répète, car cela permet de voir émerger des configurations.
3. Le *fieldwork journal* où sont notées les expériences, les idées, les peurs, les erreurs, les confusions, les situations problématiques. Ceci constitue le côté personnel du travail de terrain et concerne davantage le domaine affectif.
4. Le *analysis and interpretation notes*, sortes de notes théoriques qui concernent intuitions, les généralisations, les analyses des situations sociales, les interprétations.

J'ai personnellement utilisé les notes de terrain comme *condensed accounts* pour l'observation immédiatement après les discussions profondes. J'ai également utilisé ce type de notes de terrain avant les discussions (pour documenter l'observation des moments d'attente avant la rencontre avec mon interlocutrice ou mon interlocuteur). De ce point de vue, mes notes de terrain étaient ce que Schatzman et Strauss (1973) nomment des *observational notes* qui ont pour but de faciliter la mémorisation et dans mon cas, de resituer au niveau sensible, l'atmosphère qui régnait au moment de la discussion et tous les signaux qui m'avaient symboliquement marqué (le changement des tons de voix, une posture physique, un lieu, des gestes et mouvements particuliers, des objets environnants). Ces notes de terrain permettaient de coucher sur le papier des indices encore spéculatifs sur *la façon de pratiquer les valeurs* d'abord d'un point de vue langagier et extralangagier. Toutefois à l'inverse de certaines recherches qui laissent dans l'ombre ce type d'outil pour ne se concentrer uniquement que sur les données récoltées lors des entrevues, je fais mention dans l'écriture, de ces inscriptions, que je considère comme faisant partie intégrante des données récoltées.

#### 3.2.6.2.1.2 Le journal de bord

Le journal de bord est un document dans lequel le chercheur ou la chercheuse consigne un ensemble d'informations

à propos de lui-même [elle-même], ses pensées, ses réflexions, ses réactions, la qualité des rapports lors de ses premiers contacts avec le/les sites de recherche ainsi qu'avec les personnes impliquées (Mucchielli, 2009 : 130).

Mon journal de bord a non seulement été un lieu de consignation d'un ensemble d'informations, mais a surtout permis de démarrer l'analyse de mes données par une pratique réflexive permanente entre ce que me donnait à voir le terrain et comment j'en faisais sens. Ainsi, mon journal de bord a dépassé les prérogatives ci-dessus citées, pour devenir un amalgame d'un journal de bord et d'un journal de pratique réflexive. Mon journal de bord a permis de façonner mon objet de recherche en le questionnant sans cesse à la lumière des données que j'étais en train de récolter pour éventuellement en dessiner plusieurs contours, que ce soit dans mon effort de le problématiser ou d'en extraire des connaissances presque de manière *ad hoc* – c'est-à-dire au moment où j'avais ces moments d'interlocution profonds. Le journal de bord obéissait de ce point de vue à une temporalité plus longue que mes notes de terrain. Ces dernières servaient alors de catalyseurs à ma réflexion en m'invitant à me poser d'abord la question suivante : « que s'est-il passé pendant la discussion? Comment puis-je, à partir ce qui s'est passé, dire quelque chose sur mon objet de recherche? Le journal de bord a donc été le réceptacle de traces écrites qui devenaient de véritables données de recherche, par un travail brut et permanent de documentation des affects au travail, de leur dévoilement et donc de l'analyse que je pouvais spéculativement et provisoirement faire.

Avant d'aborder les éléments propres au terrain de recherche et à son traitement méthodologique, il me faut dire quelques mots sur la place de la réflexivité des participantes et participants au sein des discussions profondes et des relations qu'entretient cette réflexivité avec la mienne en tant que chercheur.

### 3.2.6.3 La réflexivité dans les recherches qualitatives

La réflexivité des acteurs dans les recherches qualitatives, est loin d'être un phénomène nouveau, et son usage inflationniste (Eraly, 1994 ; Couturier, 2013) dans de nombreux champs et disciplines (philosophique, linguistique, anthropologique, sociologique, psychologique), soulève encore des questions sur sa nature : est-ce une méthode de recherche, une pratique ou une technique? Existe-t-il plusieurs types de réflexivité (Cunliffe, 2003)? Comme le souligne très justement Couturier (2013), l'idée de réflexivité « comporte en elle-même une connotation fort

positive, celle d'une capacité de réflexion attribuable au sujet libre à propos de ses propres pratiques » (p.9, je souligne). Cette façon « de penser l'action humaine dans sa pleine complexité » a aussi permis aux praticiens « [d'énoncer] leur pratique, dans ce qu'elle a de récursive entre l'action elle-même et la situation, sans pour autant se réduire aux seules opérations cognitives de l'ordre de la décision [...] » (Ibid.). Le sens commun de la notion de réflexivité exprime l'« activité d'introspection et d'explicitation existentielle pour soi de l'implicite présent dans l'action de l'acteur » (Couturier, 2013, p.10). Cette *réflexion-en-cours-et-sur-l'action* que nomme Schön (1996) définit au sein de l'agir professionnel, la capacité pour l'acteur d'explicitement cette réflexion introspective afin d'en dégager une connaissance pratique inscrite dans l'action. En ce sens,

la réflexivité est ici considérée comme l'expérience discursive d'explicitation de l'implicite, d'expression du tacite qui, lorsque systématisé, caractérise la professionnalité dans les métiers relationnels comme le travail social, l'enseignement ou la pratique infirmière (Couturier, 2013, p. 10).

Cette « expérience discursive d'explicitation de l'implicite » résonne ici avec les soubassements affectifs que ma recherche se donne pour objectif de révéler, faisant ainsi de la réflexivité un outil méthodologique central pour la reconstitution narrative de ces « affects au travail ». Ces expériences discursives d'explicitation de l'implicite se cristallisent ainsi par une pratique réflexive de la participante ou du participant. Si dans les recherches qualitatives, cette réflexivité s'est souvent résumée à la question de savoir comment

the researcher shapes the behavior and identity of the research subject by exploring how the researcher's assumptions, biases, personality, and presence alters what comes to be known during inquiry (Barge, 2004 : 70-71),

elle est aussi, pour certains chercheurs (Barge, 2004; Cunliffe, 2001, 2002; Shotter et Cunliffe, 2003) une façon d'organiser l'action – éthique dans notre cas, par des *formes* de communication, de récits, qui lui sont reliées, reconnaissant que de multiples interprétations d'une situation existent et que ces interprétations entrent parfois en tension<sup>127</sup> (Barge, 2004).

---

<sup>127</sup> À la fois entre plusieurs interprétations des participantes et participants, mais aussi entre l'interprétation de la participante ou du participant et celle qu'elle ou il perçoit de l'organisation.

À ce propos, l'auteur constate que

the importance of reflexive practice has evolved from being primarily an academic concern for managerial communication researchers to include a practical concern for [employees] (Ibid. : 71)

Ce constat nous ramène à ce que les chercheurs en éthique organisationnelle, point de départ de notre réflexion, appelaient de leurs vœux; une *perspective critique et réflexive* de l'éthique organisationnelle, soit une volonté de rendre l'employée ou l'employé plus réflexif par rapport à sa pratique et critique par rapport aux savoirs (éthiques dans notre cas) mis à disposition par l'organisation (Caproni et Arias, 1997). Or cette perspective, surtout pensée d'un point de vue épistémologique, ramène ici la pratique réflexive plus à un exercice d'(auto)critique intellectuel qu'à une façon d'aider ou d'encourager les employées et employés à construire de multiples significations et interprétations d'un phénomène (Barge, 2004). Shotter et Cunliffe (2003) observent entre autres que la pratique managériale est une activité relationnelle dans laquelle les gestionnaires ont besoin de prendre en compte la façon dont leur participation à une situation affecte l'émergence d'un « paysage linguistique » (*linguistic landscape*) nouveau, qu'ils créent conjointement avec les autres. Ce faisant, la pratique réflexive en devenant une activité relationnelle, implique une façon de se connecter aux autres *dans* et *par* les discussions, autrement dit, une façon d'élargir la compréhension de la réflexivité ; d'une activité intellectuelle, à un moyen pour les employées et employés de gérer leur identité et leurs relations pendant la discussion (Cunliffe, 2001, 2002).

Nous retiendrons ici pour l'intérêt de notre recherche que la réflexivité est une pratique relationnelle (Barge et Oliver, 2003; Barge, 2004; Cunliffe, 2001, 2002, 2003; McNamee et Hosking, 2012), c'est-à-dire,

[...] a form of relational practice that incorporates epistemologically centered elements of intellectual critique. [Employees] construct reflexivity as a process of critically evaluating the evolving set of relationships among context, persons, and communication from within the flow of conversation (Barge, 2004 : 91)

et d'ajouter « [employees] are continually co-creating conversational texts with others and that the tactics they employ influence the shape and form of the emerging text » (Ibid. : 92).

Ici, la pratique relationnelle de la réflexivité est discursive, accessible à la conscience et donc appréhendable dans le discours des participantes et participants. Mais elle n'est pas par définition un repli de la participante et du participant sur elle-même ou lui-même. Le retour qu'exige cette réflexivité « englobe également la structure organisationnelle et cognitive » (Wacquant, 1992, p. 35) dans lequel l'employée ou l'employé évolue. Bourdieu (1997, 2001) va même jusqu'à penser que cette réflexivité est *affaire collective* et qu'« [elle] n'est pas réductible à la réflexion sur soi d'un je pense (*cogito*) pensant un objet (*cogitatum*) qui ne serait autre que lui-même. C'est l'image qui est renvoyée à un sujet connaissant par d'autres sujets connaissant » (2001, p. 15), qui engage la réflexivité<sup>128</sup>.

J'aimerais à cet égard clarifier deux types de pratiques réflexives qui engagent selon nous cette réflexivité à savoir ; la *self-reflexivity* ou autoréflexivité et la *radical reflexivity* ou réflexivité radicale.

#### 3.2.6.3.1 Autoréflexivité

L'utilisation du mot *auto* devant *réflexivité* procure en apparence une répétition inutile de l'usage commun du terme *réflexivité*, au sens où celui-ci, nous l'avons vu, contient déjà cet effet miroir, ce reflet qui appelle un retour de la pensée comprise comme activité introspective. Pourtant, les auteurs Caproni et Arias (1997) à l'origine de cette notion, l'utilisent sciemment dans leur volonté de distinguer (a) les prédispositions psychologiques (*internal attributes*) de l'individu (ses traits, ses habiletés, ses motivations, ses valeurs) de (b) l'explication de son comportement comme conséquences de ces prédispositions (Ibid. : 296) – plus communément appelé *self-awareness*, de l'autoréflexivité en tant qu'elle est différente parce qu'

[...] it shifts the [employees'] focus from individual personality characteristics and styles to the ways in which the cultures in which people live and work shape what they see, how they feel, and how they act (p. 296) (Ibid., je souligne).

Ainsi cette autoréflexivité restituable par la voix du chercheur, nous informe-t-elle sur la façon dont la culture organisationnelle est exprimée non pas en termes idéologique et culturel (Cunliffe,

---

<sup>128</sup> Les espaces de discussion que j'ai créés ont permis *d'engager cette réflexivité*, matière première pour « expliciter l'implicite ».

2002), caractéristiques du *discours* moral explicite<sup>129</sup> de l'organisation – figé entre autres par l'écriture dans son code d'éthique et de conduite, mais en *termes pratiques*. Autrement dit, ces énoncés réflexifs révélant ce que les employées et employés *sont* et ce qu'ils ou elles *font* (« *the ways in which the cultures in which people live and work shape what they see, how they feel, and how they act* »), sont performés passionnellement de façon à donner à leurs énoncés, toute la « substance du réel » qu'ils ou elles expérimentent.

#### 3.2.6.3.2 Réflexivité radicale

Pollner (1991) offre une définition intéressante de la réflexivité radicale ou *radical reflexivity* dans les recherches qualitatives en la définissant comme suit : « an 'unsettling,' i.e., an insecurity regarding the basic assumptions, discourse and practices used in describing reality » (p. 370). Ici la notion de réflexivité vient bouleverser les représentations usuellement établies d'un sujet libre à propos de ses pratiques et de ses réflexions sur celles-ci, suggérant que

[...] *we are constantly constructing meaning and social realities as we interact with others and talk about our experience. We therefore cannot separate ontology and epistemology, nor can we ignore the situated nature of that experience and the cultural, historical, and linguistic traditions that permeate our work* (Cunliffe, 2003 : 985, je souligne).

Cette notion de réflexivité radicale s'exprime ici dans une rupture forte entre le désir de recherche de la vérité dans le discours de l'autre et celui de questionner à la fois comme chercheur et participante ou participant à la recherche, nos biais et présupposés à affirmer certaines vérités dans la construction de sens du phénomène étudié (Ibid.).

Ces pratiques réflexives peuvent se référer à 2 plans de réflexivité<sup>130</sup> (Couturier, 2013) :

1. *Le plan réfléchi subjectivant*, ou le plan discursif de la parole, *de la mobilisation de la pensée sur un objet dans une relation affective*, dans sa nécessité de produire du sens [...]; soit les discussions profondes entre chercheur et participant;

---

<sup>129</sup> Dion (2017) parle de « discours moral corporatif » en qualifiant le code d'éthique et de conduite de « texte explicite et éthiquement orienté ».

<sup>130</sup> Couturier (2013) distingue la réflexivité à travers cinq plans logiques, irréductibles les uns aux autres puisqu'entrelacés : le plan irréflechi, le plan réflexif, le plan réfléchi subjectivant, le plan réfléchi objectivant et le plan de la médiation sociale.

2. *Le plan réfléchi objectivant*, soit le travail d'objectivation, de production d'un *logos* rationnel [...] soit le rapport du chercheur avec son objet de recherche.

Le 2<sup>ième</sup> plan se donne pour tâche ce que Bourdieu et Wacquant (1992) nomment *l'objectivation participante*. Pour les auteurs, l'objectivation (au sens de connaissance scientifique) du rapport subjectif du chercheur à son objet (sa participation à l'objet qu'il analyse) fait partie des conditions de scientificité de sa recherche. Ainsi, il s'agit ici de documenter sur la base des connaissances produites par ce plan de réflexivité (notamment par le biais du journal de bord) quels effets passionnels du langage produisent les « sursauts de réflexivité radicale » qui ont ponctué ces discussions profondes.

### 3.3 Le terrain de recherche

#### 3.3.1 L'organisation et l'objet à l'étude

L'organisation à l'étude est l'un des 13 Centres intégrés de santé et services sociaux (CISSS) du Québec. Selon le Gouvernement du Québec,

les centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et les centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) assurent l'accessibilité, la continuité et la qualité des services destinés à la population de leur territoire.

Ils constituent des points de référence où la population peut s'adresser en cas de problèmes de santé et de problèmes psychosociaux. La population peut y recevoir les services appropriés ou être dirigée vers une autre ressource faisant partie du réseau territorial de services (Ministère de la santé et des services sociaux, 2018).

Le CISSS qui m'a servi de terrain de recherche est composé de plus de 10 000 employés répartis sur 64 installations<sup>131</sup>. Par souci de confidentialité à l'égard des personnes à l'emploi du CISSS qui ont participé à cette recherche, je ne donnerai pas davantage de détails sur sa situation géographique. Ces nouvelles structures (CISSS et CIUSSS) ont vu le jour à la faveur de la loi 10 « modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux

---

<sup>131</sup> Ces installations comprennent des Centres de services ambulatoires et multiservices de santé et de services sociaux, des Centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) publics, des Centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) privés, des Centres Locaux de services communautaires (CLSC), des Centres de prélèvement, des Centres de réadaptation, des Centres hospitaliers, des Cliniques médicales sans rendez-vous, des Groupes de médecine de famille et des Super-Cliniques.

notamment par l'abolition des agences régionales » entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2015. Cette modification a engendré dans la structure organisationnelle des CISSS une centralisation des directions formant un comité de coordination clinique et regroupant : la santé publique, la santé mentale, le programme jeunesse, le programme déficience, le programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées, les soins infirmiers, les services professionnels, les services multidisciplinaires, l'enseignement et la recherche, les laboratoires d'analyse ainsi que la qualité, l'évaluation, la performance et l'éthique. Fait notable important, la direction strictement *organisationnelle* de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique est la seule direction à être rattachée au comité de coordination clinique, cette dernière ayant des « liens fonctionnels » avec les directions des soins infirmiers, des services professionnels, et des services multidisciplinaires pour intervenir au niveau de « la qualité et l'évolution de la pratique, de l'agrément, du patient partenaire, de l'expérience patient et de l'interdisciplinarité<sup>132</sup> ». Ce jargon professionnel, outre qu'il apparaît à première vue abscons, est une manière synthétisée pour quiconque travaille au CISSS de « comprendre schématiquement » ce que fait la direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique<sup>133</sup> notamment à travers une réification de sa structure (l'organigramme post-fusion par exemple).

Le surgissement de la question éthique dans l'actualité politique québécoise en 2015 avec la *Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction* (CEIC) et par suite la révision des dispositifs de contrôle déontologique et éthique (SNC-Lavalin, 2018; Ville de Montréal, 2018) mais aussi la restructuration majeure du réseau de la santé impulsée par la loi 10<sup>134</sup>, a conduit le réseau de la santé à refonder son discours et ses pratiques en matière d'éthique organisationnelle. Un des éléments importants de cette refonte

---

<sup>132</sup> Je ne source volontairement pas cette phrase ici, pour ne pas compromettre l'identité du CISSS.

<sup>133</sup> Je discuterai plus en détail, cette combinaison contre-intuitive de la performance et de l'éthique dans un des récits autoethnographiques.

<sup>134</sup> Cette loi a transformé 95 Centres de santé et de services sociaux (CSSS) déjà nés d'une première fusion en 2004 (loi 25) en 22 « mégastuctures », dont 13 Centres intégrés de santé et services sociaux (CISSS) et 9 Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) répartis sur l'ensemble des 16 régions administratives du Québec, Montréal comptant 5 établissements et la Montérégie 3.

commençait par la réécriture<sup>135</sup> de son code d'éthique destiné aux usagers et aux employés. La recherche à laquelle j'associais ma recherche doctorale, profitait du travail de

renforcement de [l]a culture éthique organisationnelle [devenue socialement nécessaire] des processus communicationnels internes pou[r] assurer, chez ses employés, une meilleure appropriation du contenu de son nouveau code d'éthique (Farmer et Pimont, 2019 : 5).

Cet objet de recherche (l'appropriation d'un contenu par un processus communicationnel), je l'ai initialement « prolongé » pour comprendre du point de vue des employées et employés quelles étaient leurs positions par rapport aux 5 valeurs cardinales de l'organisation (Respect, Humanisme, Bienveillance, Équité et Professionnalisme), et comment ces derniers « mettaient en pratique » *ces* valeurs ou *d'autres* dans l'exercice de leur profession. C'est à la lumière d'un regard nouveau porté sur le matériau récolté, notamment la dimension « sensible sentée », que j'ai pu dépasser la question de l'appropriation basée sur des changements cognitifs (évaluation des connaissances que les employés avaient du code) et comportementaux (évaluation du sentiment d'efficacité personnelle) mesurables. En effet, j'ai singularisé ma contribution par rapport à la recherche en cours, en reformulant l'appropriation des valeurs en adhésion passionnelle, pour penser, comprendre et possiblement expliquer ce qui faisait la pratique des valeurs dans l'organisation c'est-à-dire *ce à quoi tenaient les employés* et par suite, *ce qui les faisait tenir et persévérer* dans une « conduite éthique » particulière. Entre la récolte des premières données et la stabilisation provisoire et temporaire de ce nouvel objet de recherche, il m'a fallu 3 ans (de décembre 2017 à décembre 2020). Ce temps consacré à faire émerger un autre regard sur mes données n'aurait pas été possible sans ma volonté de faire parler mes données d'abord sur la description de ce qu'elles avaient provoqué en moi comme déplacements, témoins des bifurcations à l'œuvre et des affects qui les soutiennent.

### 3.3.2 Les participantes et participants et la stratégie de recrutement

Cette recherche n'aurait pas été possible sans l'apport inestimable des participantes et participants, résultat de rencontres singulières avec ces derniers et qui en constituent la colonne vertébrale. Elles et ils n'ont pas été choisis en amont selon un protocole de discrimination

---

<sup>135</sup> Nous parlons de réécriture au sens où la forme du document reste inchangée, seul le contenu diffère.

multicritère (âge, sexe ou profession). Je les ai rencontrés par le biais d'une recherche déjà en cours, certains des participantes ou participants y ayant déjà pris part, et que j'invitais à approfondir sur le thème de l'éthique organisationnelle vue comme pratique des valeurs<sup>136</sup>. Cette recherche est composée de 10 participantes et 2 participants (désignées et désignés de manière alphanumérique) et dont voici ci-dessous, le profil professionnel.

**Tableau 3.1** Profil professionnel des participants

Participant 1	Ergothérapeute
Participant 2	Travailleuse sociale
Participant 3	Cadre de direction
Participant 4	Infirmière
Participant 5	Cadre de direction
Participant 6	Intervenant en soins spécialisés
Participant 7	Gestionnaire
Participant 8	Psychologue pour enfants
Participant 9	Cadre de direction
Participant 10	Préposée à l'entrée de données
Participant 11	Travailleuse sociale
Participant 12	Gestionnaire

Sur les 12 participantes et participants, 10 sont rattachés au centre hospitalier du CISSS et 2 à un Centre local de santé communautaire<sup>137</sup> (CLSC). Je dois dire que je me suis longtemps senti illégitime d'un point de vue des connaissances produites, constatant *a priori* la quantité de données insuffisantes que j'avais amassée dans le cadre d'une thèse de doctorat. J'étais souvent angoissé par le fait qu'un tel travail nécessitait un corpus de données conséquent pour établir une certaine validité scientifique, vu d'abord sous l'angle ténu d'une dimension quantitative – la

<sup>136</sup> Je précise que même si les employées et employés avaient logiquement un intérêt pour l'objet plus général de cette recherche, l'éthique organisationnelle, cette condition n'agissait ici que comme facteur facilitateur pour les recruter. Ma recherche ne se concentrait pas sur un groupe professionnel particulier, elle partait du postulat que quiconque dans l'organisation était « légitime » à parler d'éthique à partir de son expérience.

<sup>137</sup> À noter que le *participant 8* n'a pas souhaité que la discussion soit utilisée à des fins de production des connaissances dans le cadre de ma recherche.

quantité de données récoltées, comme gage de crédibilité, injonction qui n'échappe pas non plus aux recherches dites qualitatives. C'est pour cette raison qu'il m'aura fallu de longs mois pour tirer le maximum des données que j'avais récoltées en trouvant un moyen par l'autoethnographie de dévoiler dans la banalité apparente des mots, le caractère presque décousu de leur récolte, *ce à quoi tenaient* – et en dernière instance *ce qui faisait tenir*, les participantes et participants de ma recherche.

Leur participation à la recherche a consisté comme je l'écrivais plus haut à des moments d'interlocution allant de 1 h 00 min 36 s à 2 h 13 min 28 s<sup>138</sup>. 7 des 12 participantes et participants de ma recherche avaient initialement participé à la recherche menée un peu plus tôt, ce qui facilitait leur recrutement. Les 5 autres ont participé sur la base du bouche-à-oreille ou des recommandations faites par d'autres participantes ou participants de l'intérêt qu'elles ou ils pourraient avoir à participer à une telle recherche. Chaque participante ou participant avait un regard très différent de l'éthique en fonction de sa pratique professionnelle et étaient plus ou moins proche<sup>139</sup> du centre d'éthique du CISSS<sup>140</sup> qui opérationnalisait sur le terrain, la recherche à laquelle la mienne se greffait.

### 3.3.3 Éthique de la recherche et confidentialité des données

Cette recherche a dès le début été rigoureusement balisée par un protocole d'éthique de la recherche de l'UQÀM, université d'affiliation de la recherche à laquelle je m'associais (voir Annexe C) et par la signature d'un formulaire de consentement à chaque fois que je rencontrais une participante ou un participant (voir Annexe D). Le formulaire de consentement garantissait l'anonymat des personnes interrogées. La proximité qu'avaient créée les espaces de discussion m'a également obligé d'utiliser des prénoms fictifs pour désigner chaque participante ou

---

<sup>138</sup> En règle générale, l'entretien individuel en sciences sociales varie de 40 minutes à 2 heures (Guittet, 2003).

<sup>139</sup> La proximité même informelle des employées et employés à l'égard du Centre d'éthique de la recherche (CÉR) a été un réel avantage pour rencontrer plusieurs participantes et participants que le thème de l'éthique intéressait minimalement. Je ne sous-estime donc pas ici ce lien de proximité, certaines employées et certains employés qui ont participé à ma recherche, participant par ailleurs parfois à d'autres activités organisées par le CÉR. À aucun moment, ce lien de proximité a empêché les participantes et participants de la recherche de se confier. Je dirai même que leur sensibilité pour la question de l'éthique dans l'organisation et le fait qu'elles et ils se rapprochent du CÉR pour la « faire vivre » à travers des activités agissait comme un puissant catalyseur pour la discussion.

<sup>140</sup> Progressivement depuis 1994, chaque CISSS ou CIUSSS est doté à l'interne d'un Centre d'éthique de la recherche (CÉR).

participant. J'aurais pu conserver un format alphanumérique comme plus haut, mais je préférais, en harmonie avec l'écriture autoethnographique, faire *incarner* le plus possible les moments d'interlocution que j'avais partagés avec eux. Je dois préciser également que j'ai pleinement respecté à leur demande, les passages de nos discussions qu'elles ou ils ne voulaient pas voir apparaître dans les données tout comme j'ai transformé parfois, en faisant appel à la fiction, certains passages qui auraient pu compromettre leur identité ou celles de personnes de leur entourage. L'intérêt du recours à la *semi-fiction* (Whiteman et Philipps, 2006) au sein de mes récits autoethnographiques permettait de conserver les soubassements affectifs d'une situation sans trahir la confidentialité des propos que la personne exprimait. Cette opération permettait aussi de révéler les affects sous-jacents à la situation décrite, même si elle était semi-fictive – au sens où je ne l'inventais pas, mais la réécrivais, de sorte qu'elle ne permettait pas d'identifier directement la personne qui me la relatait, ni d'aborder directement une dimension délicate de la situation qui aurait pu mener à des conséquences négatives très « réelles » (risque de sanction voire de licenciement). Comme mentionné plus haut, cette recherche était rattachée au protocole d'une autre recherche et donc au certificat éthique qui lui avait été accordée (Annexe C). Le protocole de recherche reposait sur une éthique de la recherche très stricte dans l'établissement qui accueillait ma recherche et s'accompagnait de l'obligation de terminer ma récolte de données en même temps que la date à laquelle finissait la recherche à laquelle je m'arrimais (soit 5 mois ½ entre le début de ma récolte de données et la fin). Je n'ai donc pu revenir sur le terrain et partager avec les protagonistes de ma recherche les récits autoethnographiques que j'avais produits à la suite de nos rencontres et échanges. Si les précautions prises permettaient de garantir la confidentialité externe des données, je reconnais qu'en matière de confidentialité interne, certains de mes récits exposent certains participants dont on pourrait retracer l'identité, pour des personnes évoluant dans l'organisation. Pour atténuer cet inconvénient, les résultats généraux de cette recherche qui seront présentés au partenaire, ne feront pas apparaître d'éléments contextuels capables d'identifier les participantes ou participants. Je communiquerai personnellement le contenu des récits aux personnes concernées en prenant soin de leur restituer en mains propres.

### 3.3.4 Méthode de collecte des données

La collecte de données s'est échelonnée du 21 décembre 2017 au 25 mai 2018. Chaque discussion a été captée par un dispositif d'enregistrement audio à l'aide d'une enregistreuse

(Olympus WS-852) pour un total de 12 discussions cumulant 15 h 06 min 6 s, selon la répartition ci-dessous.

**Tableau 3.2** Détails du processus de récolte des données

	Date de l'enregistrement	Durée de l'enregistrement
Enregistrement # 1	21 décembre 2017	01:15:47
Enregistrement #2	11 janvier 2018	01:31:06
Enregistrement #3	12 janvier 2018	01:03:22
Enregistrement #4	18 janvier 2018	01:16:51
Enregistrement #5	26 janvier 2018	01:18:41
Enregistrement #6	26 janvier 2018	01:00:36
Enregistrement #7	2 mars 2018	02:13:28
Enregistrement #8	2 mars 2018	01:02:18
Enregistrement #9	13 mars 2018	01:31:53
Enregistrement #10	14 mars 2018	01:27:14
Enregistrement #11	24 mai 2018	01:25:10
Enregistrement #12	25 mai 2018	01:21:40
	Total	15:06:06

Des notes de terrain datées ont été prises avant et après chaque rencontre pour enrichir les données au niveau spatial (description des lieux), sensible (description de l'atmosphère) et symbolique (signes évocateurs distinctifs comme une affiche ou une note interne sur un mur par exemple). Le processus d'analyse a commencé en même temps que le premier enregistrement au moyen du journal de bord qui permettait une analyse « à chaud » des discussions. Les discussions – qui empruntaient au format d'entretiens semi-dirigés, avaient au départ pour toile de fond 13 questions (voir Annexe A). Mais c'est la première question qui orientait automatiquement la discussion dans une dimension biographique et sensible. Première question dont je n'anticipais pas complètement au début vers où elle me mènerait, mais dont j'étais persuadé qu'elle devait être posée si je voulais minimalement recueillir des données au plus près de l'expérience vécue. Voici la question :

*Racontez-moi ce qui vous a amené à travailler dans le réseau de la santé et des services sociaux?*

Comme je l'ai mentionné plus haut, j'ai (re)façonné une stratégie méthodologique après avoir récolté mes données<sup>141</sup>. C'est ces dernières qui en *dernière analyse* ont déclenché la recherche sans que je les récolte dans un premier temps avec une stratégie définitive. Pourquoi? D'abord, je l'ai souligné en amont, j'investissais ce terrain de recherche à défaut de ne pas avoir pu effectuer ma recherche avec un autre partenaire de recherche, qui, après plusieurs mois de terrain, me notifiait son arrêt soudain<sup>142</sup>. Ensuite, parce qu'à ce stade, rien n'était encore complètement figé et clair dans mon esprit à propos de ce qu'on appelle la *pratique des valeurs*. Je questionnais par différents moyens – au sens propre dans les discussions, la façon dont je pouvais me saisir de cet objet de façon originale pour capter une dimension qui puisse *explicitement* l'implicite de mon objet de recherche. La dimension sensible qui a ponctué toutes les discussions l'a été parce qu'elle m'habite comme chercheur. Elle s'est traduite par des offres *sensibles* de sens qui permettait un niveau de détails et de profondeur dans les discussions, capables de révéler l'implicite de leur actualisation. J'ai en quelque sorte (re)collecter mes données à partir de la dimension intrinsèquement sensible et relationnelle des discussions. C'est dans le processus d'analyse de mes données que s'est ouvert à moi ce chemin que je vais maintenant expliquer et illustrer.

### 3.3.5 Processus d'analyse des données

Le processus d'analyse des données a été un long cheminement pour trouver une autre *voix* et *voie* afin d'interpréter et restituer les « affects au travail » au sein d'un processus

---

<sup>141</sup> La première stratégie méthodologique consistait à recueillir des récits de vie contextualisés à la pratique professionnelle ou « récits de pratique » (Desgagné et al., 2001). Cependant, comme brièvement évoqué plus haut, je ne pouvais faire réaliser cet exercice par les participantes et participants, par manque de temps, si je voulais qu'il soit fait de manière rigoureuse. Que les participantes et participants documentent des « histoires vraies » qui puissent de manière réflexive offrir un sens nouveau à mon objet de recherche pouvait se faire par le moyen de différents plans de réflexivité (réflexivité radicale et autoréflexivité) du chercheur et de la participante ou du participant.

<sup>142</sup> Pour des raisons de recrutement difficile, le partenaire de recherche, déduisant un manque d'intérêt de la part de ses employées et employés pour la recherche, sans parler du contexte délicat en interne dans lequel s'inscrivait ma première tentative (la question de l'éthique était hautement sensible dans cette organisation), décidait de mettre fin à notre collaboration. Je précise ici que la recherche menée dans cette organisation avait un devis méthodologique proche de la recherche qui était menée en parallèle par mon directeur de thèse. Rapatrier ma recherche sur son terrain nécessitait de singulariser rapidement mon approche pour produire des connaissances nouvelles et complémentaires.

autoethnographique de « dévoilement » de ces derniers<sup>143</sup>. Dans ce paragraphe, je me propose de faire l'historique de ce cheminement sans lequel je n'aurais pu découvrir toute la richesse de mes données.

Les données récoltées ont généré 130,502 occurrences de mots<sup>144</sup>. Les discussions ont toutes été téléversées dans NVivo 12.6. Pourquoi le logiciel NVivo? J'ai utilisé NVivo à titre de « logiciel d'analyse qualitative de données conçu pour fournir *un espace de travail et de réflexion où organiser, visualiser et analyser [des] données non structurées et qualitatives* » comme l'indique le partenaire stratégique des recherches scientifiques RITME (<https://ritme.com/software/nvivo>). C'est d'abord comme « espace de travail et de réflexion pour organiser mes données » que j'ai utilisé ce logiciel. Le processus d'analyse formel des données a commencé par une transcription des discussions dans le logiciel. L'urgence d'intervenir dans ce CISSS comme ultime gage de faisabilité de ma recherche faisait en sorte que, même si j'avais posé les bases d'un titre, d'une description et d'une stratégie méthodologique<sup>145</sup>, je naviguais à vue. Je pensais dans un premier temps pouvoir faire dire quelque chose de mes données en faisant émerger des thèmes par recoupement et rapprochement. Suivant le principe d'encodage propre à NVivo<sup>146</sup>, ce premier travail permettait de produire 5 thèmes et 35 sous-thèmes (Figure 3.3).à

---

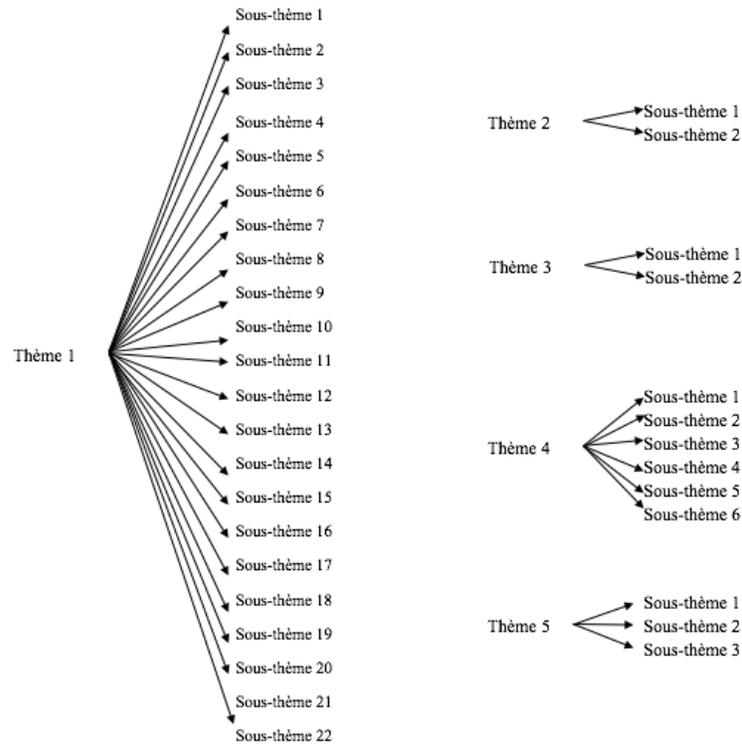
<sup>143</sup> J'ai longuement expliqué plus haut, quelle était  *finalement* ma stratégie de recherche. Je reviens ici cependant sur les étapes de la pré-analyse qui m'ont amené sur le terrain d'une autre stratégie méthodologique, puisqu'elles ont été déterminantes dans ma capacité à « regarder autrement » mon corpus de données.

<sup>144</sup> Je reviendrai dans mes récits autoethnographiques sur le sens de certaines de ces occurrences.

<sup>145</sup> Au moment d'intervenir sur ce nouveau terrain de recherche, mon projet avait pour titre : *L'éthique organisationnelle à l'épreuve des récits de pratique : recherche qualitative auprès d'employés du réseau de la santé et des services sociaux du Québec* et pour description : « ce projet vise à décrire et comprendre comment par leur propre réflexivité les employés mettent en action (actualisent) leurs valeurs professionnelles dans leur quotidien pour contester et négocier le contexte normatif, prescriptif et cognitif dans lequel ils évoluent. L'objectif poursuivi est de rendre visible à travers des récits de vie, les savoirs pratiques et valeurs professionnelles des employés qui *font vivre* l'éthique au quotidien et stabilise le fonctionnement de l'organisation ».

<sup>146</sup> L'encodage permet de gérer des données qualitatives. En créant des nœuds et en y ajoutant un encodage, on peut ainsi cataloguer ses idées et regrouper des informations par thème.

**Figure 3.3** Répartition des thèmes et sous-thèmes de l'analyse préliminaire



Très vite, je me suis pourtant aperçu du caractère instable de cette méthode. Non pas qu'elle n'était pas pertinente pour mettre de l'ordre dans mes données et les organiser, mais parce qu'à force de me confronter à ces dernières, elles m'avaient libéré du postulat initial avec lequel je les regardais. Je pensais en effet faire émerger des données récoltées, des thèmes et sous-thèmes qui me renseigneraient *peut-être* différemment sur la « pratique des valeurs », éclairant ainsi un aspect encore inconnu de mon objet de recherche et partant, m'aidant à mieux le comprendre. Or, au fur et à mesure que j'avais dans le corpus (voir figures ci-après), je ne pouvais réifier dans des catégories (thèmes ou sous-thèmes) ce que j'avais vécu comme expérience et comment celle-ci pouvait dire quelque chose de nouveau sur la nature si spéciale de cette pratique, *qui se vit et s'expérimente avant de se dire*. Ainsi mes thèmes comportaient-ils des sous-thèmes, qui m'invitaient à les manipuler non pas d'un point de vue purement « représentatif » mais d'un point de vue « interprétatif », m'obligeant à me (re)mettre à la hauteur de l'expérience vécue et des investissements passionnels qui, de part et d'autre, façonnaient chacune des discussions. Il me

fallait donc interroger ces expériences de vie par l'expérience vécue de les avoir entendues, écoutées, senties.

#### Journal de bord [4/09/2019]

Écouter, écouter, sentir, remobiliser mes notes de terrain et mon journal de bord pour me souvenir au plus près de l'expérience affectante que j'ai vécu le temps d'une discussion, et qui puisse, me renseigner sur la nature et l'origine des affects que mettent en mouvement mon interlocuteur ou mon interlocutrice en somme, *pour dire ce qui les fait tenir*

Pour l'intérêt de la démarche analytique, voici dans les figures qui suivent, une illustration des thèmes et sous-thèmes créés dans NVivo, par ordre chronologique.

Figure 3.4. Sous-thèmes du thème « valeurs » créé le 16 février 2019

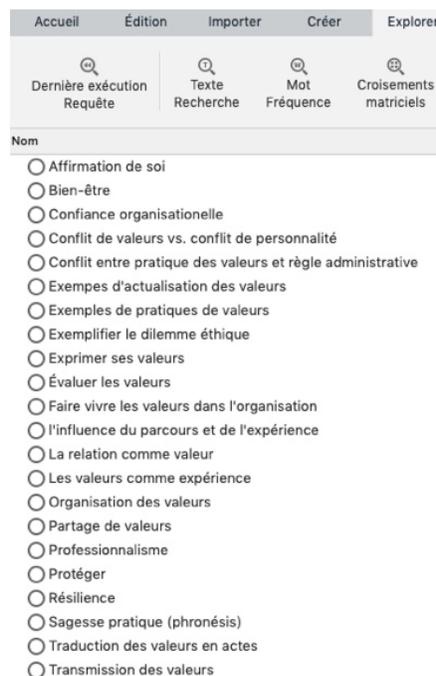
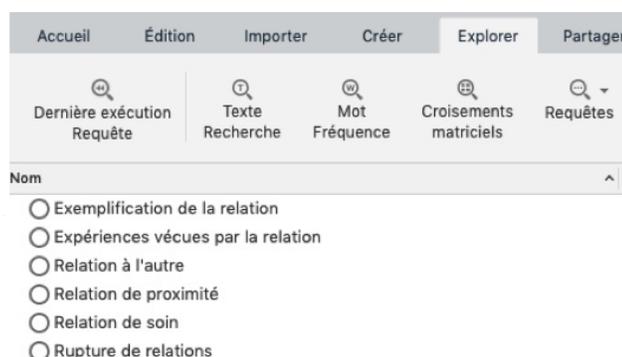


Figure 3.5 Sous-thèmes du thème « prendre soin » créé le 10 septembre 2019



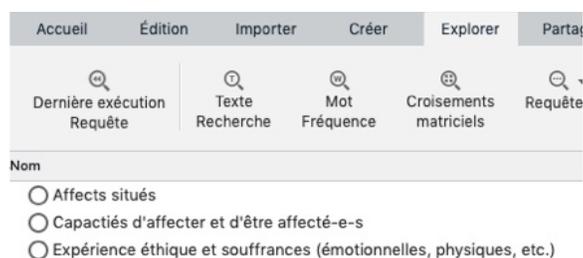
**Figure 3.6** Sous-thèmes du thème « relations » créé le 11 septembre 2019



**Figure 3.7** Sous-thèmes du thème « réflexivité » créé le 19 novembre 2019

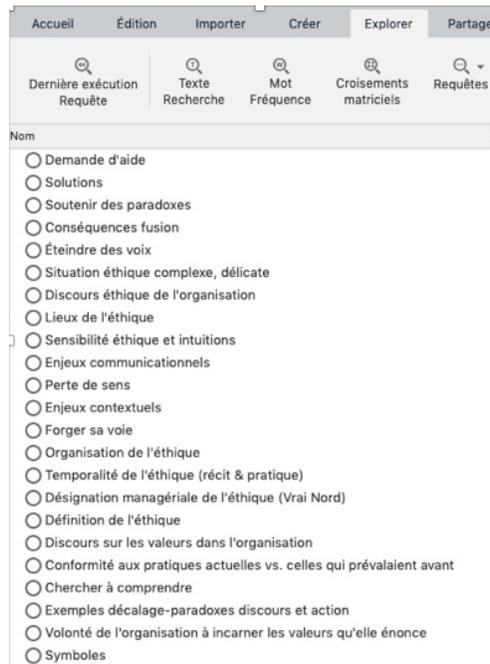


**Figure 3.8** Sous-thèmes du thème « affects » créé le 3 juin 2020



S'ajoutaient également à ces thèmes, de manière un peu chaotique, des catégories inclassables (voir figure 3.9) qui m'orientaient définitivement vers une autre stratégie méthodologique.

**Figure 3.9** Thèmes ou sous-thèmes non classés



Ces possibles thèmes ou sous-thèmes renvoyaient à des dimensions trop abstraites qu’il m’était toujours difficile de réduire à un thème plutôt qu’à un autre, à une hiérarchie thème/sous-thème qui était incapable de saisir les affects dans une dimension sensible. Ce travail analytique n’a pas été vain pour autant puisque cette première approche méthodologique m’a permis de me déplacer par rapport à mon objet de recherche pour en dire quelque chose de nouveau<sup>147</sup>. Ça a été aussi *a posteriori*, le témoin de la difficulté à circonscrire et saisir empiriquement mon objet, qui nécessitait d’abord un retour réflexif et sensible de mes données et de la *longue* analyse préliminaire que j’en faisais. Il me fallait ensuite trouver une méthode d’analyse capable de rendre compte de l’effet sur moi des affects contenus dans les discussions et en restituer certains fragments de leur origine et de leur capacité – dans le sens de leur *puissance*, à expliquer pour une part, la pratique des valeurs dans l’organisation. Ce travail a été possible par le repérage d’investissements passionnels dans le discours. Comment ai-je procédé pour les repérer et les (re)marquer?

<sup>147</sup> J’allais redonner à ces thèmes qui réapparaîtront tous dans mes récits autoethnographiques, une substance et une vitalité qui m’était indispensable pour faire ressentir à la lectrice au lecteur, l’expérience affectante (la mienne) de l’expérience affectée (celle de mes interlocutrices et interlocuteurs).

### 3.3.5.1 Investissements passionnels langagiers

Le repérage de plusieurs mots ou signifiants<sup>148</sup> chargés passionnellement a été possible par deux méthodes : les occurrences d'un mot qui revenait régulièrement dans le discours, sa *persévérance* à le dire, la façon de le prononcer, de le mettre en scène, de le faire exister dans la discussion comme témoin d'un moment marquant et déterminant.

#### 3.3.5.1.1 Investissements passionnels langagiers

C'est en revenant à une (re)transcription plus fine et sensible – pour revenir aux origines affectives des discussions, que je m'appliquais à faire apparaître et « entendre dans le texte », les tons de voix montants et descendants de mes interlocutrices et interlocuteurs, les pauses, les silences, les gestes et attitudes que j'avais gardés en mémoire<sup>149</sup>, sur la base de mes notes de terrain ou de manière plus développée dans mon journal de bord. Ces marques énonciatives sensibles, témoins de l'investissement passionnel à *dire les choses*, je devais pour m'en imprégner et leur donner une interprétation, les remarquer au fur et à mesure de la (re)transcription. Je n'ai pas utilisé les conventions de transcription propres à la linguistique<sup>150</sup>. J'ai plutôt voulu décrire dans mes mots, tout ce qui se passait au moment où ces marques énonciatives survenaient. Il me fallait interpréter ces investissements passionnels à partir des *offres de sens* qui m'indiquaient comme des indices subtils, ce à quoi les participants tenaient.

Exemples :

- « pour toutes sortes de raisons dans lesquelles je ne rentrerai pas mais qui fait qu'à un moment je crois que ça a été un épuisement personnel [*long silence et ton descendant*]
- souvent les situations qui viennent plus me [*silence*] me chercher

---

<sup>148</sup> Je précise ici que j'utilise le mot signifiant dans son sens linguistique c'est-à-dire comme porteur de signification, qui a du sens.

<sup>149</sup> On revit la situation d'interlocution en la réécoutant et ce retour sur l'expérience vécue remobilise des éléments de la situation, porteurs de sens (un soupir, un agacement, un rire) ou nous ramène à un détail significatif (une posture, un geste, une attitude) dans le moment d'interlocution.

<sup>150</sup> Par exemple : - /→ pour marquer une pause courte, //→ pour marquer une pause longue ou (... ?) → pour signaler un élément inaudible (Rendulić, 2015).

- c'est ça qu'on envoie comme messages [*ton volontairement sarcastique*]
- je trouve ça aberrant [*décompose phonétiquement le mot*]
- j'en reviens un peu ! [*ton ascendant appuyé et déterminé*]

### 3.3.6 Pour une approche affective de la communication organisationnelle

À travers cette recherche, je tente, comme chercheur en communication, de prolonger ce que Moriceau (2016) invite à faire ; documenter les effets que produisent sur soi, un discours « engendrant un ensemble d'affects », capable d'explicitier l'implicite.

La communication organisationnelle est le plus souvent appréhendée dans sa capacité à transmettre un message, une intention, une emprise, mais *elle peut également être abordée dans ses effets sur les destinataires*. Les slogans, les images, les discours, les interfaces peuvent alors être étudiés non comme des intentions ou des symboles à produire et décoder, mais comme formant une expérience esthétique, comme engendrant un ensemble d'affects et de percepts. (p.1, je souligne).

Ainsi, comme je l'ai déjà mentionné, si les affects se réfèrent tout autant au corps et à l'esprit, aux raisons et aux passions (Hardt, 2007), « ils offrent un véhicule pour enrichir nos descriptions, les rendant plus humaines et sans doute plus convaincantes » (Moriceau, 2016 : 3). Ils désignent surtout de nouvelles avenues épistémologiques et pratiques méthodologiques : « un mode d'enquête où le chercheur se laisse guider par les affects, se laisse mouvoir par la situation, comme point de départ de la réflexivité » (Ibid.). Pour l'auteur citant Letiche et Lightfoot (2014),

il ne s'agit alors pas d'en tirer une plus riche représentation, mais d'accepter de plonger dans le concret, vécu, partial, local, spécifique, expérimenté, relationnel et « surfer les vagues d'affects, trempé de par la finesse de cette aspersion jusqu'à notre squelette conceptuel » Massumi (2015, p.vii), puis de tâcher de penser et d'écrire à neuf depuis ce bain expérientiel (Moriceau, 2016 : 3).

S'éloignant de la représentation par un « mouvement de présence sensible et de réflexivité », la mise en sens devait s'accomplir <sup>151</sup> par une modalité d'écriture de type autoethnographique<sup>152</sup>.

---

<sup>151</sup> Je ne réduis pas ici cette mise en sens par *le* seul moyen de l'écriture autoethnographique, je dis simplement que c'est ce dernier qui me paraissait dans mon cas le plus pertinent.

Je me rappelle une remarque qui m'avait marqué et qui m'avait été faite par une personne proche du champ de l'éthique organisationnelle. Elle m'avait dit peu ou prou la chose suivante :

C'est très pertinent d'aborder l'éthique organisationnelle d'un point de vue communicationnel. On ne le fait pas assez. On a besoin de chercheurs comme vous qui abordent la question de l'éthique dans l'organisation par la communication et pas uniquement par les sciences de gestion ou le droit. C'est central!

Cette remarque capte assez bien, je crois, la pertinence non seulement d'appréhender l'éthique organisationnelle par le champ de la communication, mais également d'établir avec cet objet de recherche un contact qui relève de l'expérience. De se laisser affecter<sup>153</sup> – même si nous sommes déjà toujours affectés (Ibid. : 6), en restituant par le sensible et la réflexivité dans toute expérience discussionnelle, les « affects au travail » pour une compréhension élargie de l'objet de recherche et donc une production de connaissances nouvelles à son sujet.

### 3.3.7 Ultimes précisions méthodologiques

Avant de plonger la lectrice ou le lecteur au cœur des récits autoethnographiques, j'aimerais préciser ici quelques éléments utiles à leur lecture et leur compréhension.

Je rassemble ici 5 récits autoethnographiques déclenchés par les discussions profondes pour saisir les affects *au* travail et *en* travail. Ces 5 récits n'adressent pas l'ensemble des discussions profondes que j'ai eues avec les 12 participantes et participants. Pourquoi? Comme déjà mentionné, une participante avait exprimé le souhait que les données récoltées à son sujet, ne soient pas utilisées. Les autres discussions n'ont pas nécessairement amené une profondeur aussi affectante et intense que celles sélectionnées pour le besoin de l'exercice. D'autre part, des éléments révélés dans certaines discussions étaient difficiles à fictionnaliser et mettaient

---

<sup>152</sup> Je suis conscient ici de flirter avec l'écriture performative à ceci près que mon travail d'écriture a tout de même nommé voire (ré)objectivé, une série d'affects capable d'explicitier les fondements de la pratique des valeurs en organisation. Même si je tente d'exposer la lectrice et le lecteur à la puissance performative des énoncés passionnés contenus dans les discussions profondes que j'ai eues, je ne rends pas complètement justice à l'entièreté d'une expérience esthétique qui consisterait à « conserver le mouvement, les intensités constitutives et les puissances agissantes, les multiples devenirs de l'expérience esthétique et des affects » (Moriceau, 2016 : 11).

<sup>153</sup> « Se laisser affecter est faire entrer en nous ce qu'on étudie, et l'affecter en retour ». (Moriceau, 2016 :6).

directement en péril, mon engagement éthique de chercheur : préserver l'anonymat des participantes et participants. Enfin et surtout, parce que ces discussions ne m'ont pas toutes affecté de la même manière, gardant ici comme matériau premier de ma recherche, les discussions dont l'intensité passionnelle avaient eu des effets sur moi déclenchant mon désir de restituer « ces effets » pour documenter la pratique des valeurs. Je nourrirai néanmoins dans le prochain chapitre, à la lumière de certains éléments récoltés dans les « autres » discussions, certains passages qui disent quelque chose de pertinent sur mon objet de recherche.

D'autre part, les récits contiennent des morceaux de discussions ou de discours rapportés. Ceux-ci sont insérés en retrait et contiennent des marqueurs numériques (de type [1], [2], etc.) facilitant la lecture et l'endroit précis de la discussion auquel je fais référence. Pour faciliter la lecture, j'utilise également des crochets (noté []) qui remplissent plusieurs fonctions :

- 1- Ces crochets sont parfois utilisés pour ne pas dévoiler le nom ou un détail compromettant le respect de confidentialité de la participante ou du participant. Dans ce cas « [...] » signifie qu'une ellipse est nécessaire pour garantir la confidentialité des données et « [un mot] » dans le cas où je remplace volontairement entre crochets un mot par un autre mot pour conserver une certaine fluidité dans la lecture du passage de la discussion cité (par exemple remplacer le prénom d'une personne convoqué dans le discours par un prénom fictif ou un pronom personnel) ;
- 2- J'utilise également ces crochets pour insérer des remarques personnelles (ton de voix, attitude ou gestes) ;
- 3- Enfin, j'utilise ces crochets pour notifier la date des notes de terrains ou entrées de mon journal de bord.

Mes récits autoethnographiques sont ponctués de certaines entrées provenant de notes de terrain et de mon journal de bord. Si la plupart de ces entrées sont intégrées dans le texte dans un effort constant de réflexivité radicale, certaines d'entre elles sont insérées volontairement en retrait pour permettre à la lectrice ou au lecteur, d'être au plus près du terrain et conserver intact l'effet désiré : faire *sonner* ou *claquer* les mots pour laisser sur le lecteur ou la lectrice, une impression vive de l'expérience affectante que j'affecte de lui raconter.

Enfin, l'utilisation des guillemets dans le corps du texte fait toujours référence à une citation au sein de la discussion. Les italiques quant à eux servent à faire ressortir un mot ou une expression qui me paraît important à la fois quand je parle ou quand mon interlocutrice ou mon interlocuteur s'exprime. Des mots en italique au sein d'une citation entre guillemets indiquent que j'insiste sur les mots employés ici par mon interlocutrice ou mon interlocuteur.

## CHAPITRE 4

### MISE EN MOTS ET EN SENS DE L’AFFECT

#### *Préambule*



Les prochaines pages sont des récits autoethnographiques qui montrent l’expérience affectante de l’expérience affectée, écrits au rythme chronologique des discussions profondes que j’ai eues avec les participantes et participants de la recherche. Ces discussions, provoquées par ma rencontre avec eux et les offres de sens que je leur suggérais, sont restituées ici dans une production langagière radicalement réflexive pour montrer les effets relationnels que produisent sur moi, les affects performés et persévérés dans leurs discours. Une fois dépliés, ces affects antérieurement constitués apparaissent, en dernière analyse, comme le socle sur lequel repose la pratique des valeurs en organisation.

## 4.1 Récit 1

*« [P]our moi la notion de protection en a toujours été une c'est le point central de ma pratique [...] »*

Ma rencontre avec Isabelle s'est déroulée dans une atmosphère que la lumière tamisée de son bureau et la musique classique qui jouait presque silencieusement en fond, rendaient calme, sereine et légère, mais aussi sérieuse, grave et dramatique comme seule cette dernière a le pouvoir de faire; nous transporter, nous affecter, nous émouvoir au plus profond de nous-même.

**Note de terrain [12-01-2018]**

Atmosphère apaisante et relaxante en contraste total avec le reste de l'établissement et les bureaux situés au même étage.

Je serai d'ailleurs interpellé par un air qui m'avait personnellement touché et envoûté plusieurs années auparavant; celui de la bande originale du film *La leçon de piano*, réalisé, en 1993. Un morceau intitulé *The Heart Asks Pleasure First* de Mickael Nyman. C'est fou comme avec le recul au moment d'écrire ces lignes et en réécoutant simultanément cet air, dont je découvre pour la première fois le titre exact, je réalise à quel point Isabelle se sera confiée avec cœur et générosité, conférant à la musique et l'atmosphère qu'elle distillait dans son bureau, la capacité d'accueillir avec bienveillance les doléances du « cœur », qui ici dans ce lieu, peuvent s'exprimer et être écoutées sans jugement. Isabelle travaille dans une unité où la vie est fragile, vulnérable. Isabelle a très tôt su au moment de choisir sa voie (ou d'écouter sa voix?), qu'elle avait, de son propre aveu, « *une grande capacité à mobiliser les gens à agir pour eux-mêmes* » façonnant ainsi un peu plus son désir d'aider à protéger les plus vulnérables, parce que consciente du pouvoir de ses « *interactions chaleureuses, mais mobilisantes* ».

Sa première expérience professionnelle significative et longue dont elle dira qu'elle « a gouverné sa pratique pendant 11 ans » l'a conduite à faire le constat triste, parce que liée à une douloureuse expérience de vie, mais sincère, qu'elle n'était plus physiquement et émotionnellement disponible à protéger les plus vulnérables d'abus dont ils ne pouvaient se défendre ;

« [...] pour toutes sortes de raisons dans lesquelles je ne rentrerai pas mais qui fait qu'à un moment je crois que ça été un épuisement personnel [silence et ton plus dramatique] »

Isabelle me confiera finalement la nature de ces « raisons », dont je m'étonne, qu'après quelques minutes de discussion seulement, elle se sente assez à l'aise de les dévoiler. L'atmosphère

musicale et le ton de voix doux et apaisé de mon interlocutrice invitaient à la libération de la parole même si pour une fois, il s'agissait de la sienne et non celle de la patiente ou du patient. Isabelle avait manifestement besoin de me dire ce à quoi elle tenait :

pour moi la notion de protection en a toujours été une qui a été [marque une pause] *c'est le point central de ma pratique [ ; ] la protection du patient [...]* (je souligne)

Ce mot « protection » reviendra souvent dans la bouche d'Isabelle (6 fois au total). Sa compréhension fine des enjeux entourant la protection de la patiente ou du patient est affirmée avec passion et détermination. J'ai l'impression, à ce stade-ci, que cette détermination n'est pas uniquement le résultat psychologique de décisions passées prises *avec* détermination, mais renvoie à un état passionnel chez Isabelle *déterminé* par des événements extérieurs et antérieurs, dont fait partie sa première expérience professionnelle marquante et finalement déterminante – au sens de ce qui a déterminé chez elle, cette croyance inébranlable dans la notion de protection (j'y reviendrai plus loin).

- « je crois que j'avais quelque chose à me pardonner [en lien avec sa précédente expérience professionnelle] mais je crois que c'est fait j'ai réparé mais *je crois que je suis encore tout autant dans le concept de protection* [dans mon expérience professionnelle actuelle parce que] *je suis très très engagée, très investie le travail est au centre de ma vie* peut-être trop mais bref *mes valeurs de tout ce qui est lié au principe d'assurer le soutien des gens vulnérables est toujours présent* quand je dis vulnérable ça veut pas dire vulnérable au plan social ou du mouvement mais des gens qui ont besoin d'être soutenus à une étape plus creuse de leur vie une étape déterminante quand même [...] » (je souligne).

Et d'ajouter,

« [...] force est d'admettre que les échanges, la compréhension qu'on a du patient, de sa dynamique interne nous permet de les accompagner à cette étape-ci ».

Ce passage est frappant par les marqueurs d'investissements passionnels qu'il dévoile (*je crois que j'avais quelque chose à pardonner, je suis très très engagée, très investie, le travail est au centre de ma vie, mes valeurs de tout ce qui est lié au principe d'assurer le soutien des gens vulnérables est toujours présent*). Cet effort à « protéger », « accompagner », « échanger », « comprendre » est omniprésent dans le discours d'Isabelle et je ne peux m'empêcher d'y adhérer pour partie, ces puissants verbes d'action investissent une manière de parler qui m'affecte et dont j'essaierai plus tard d'en élucider les causes. Quand Isabelle dit qu'elle « avait quelque chose à

pardonner », à se faire pardonner plus précisément, c'est d'être sûre qu'elle serait de nouveau en mesure de « protéger » la patiente ou le patient dans sa nouvelle situation professionnelle. Elle dira d'ailleurs en amont du passage ci-dessus cité :

*[...] dans ma trajectoire professionnelle quand j'ai commencé en milieu hospitalier [elle évoluait dans un autre secteur du réseau de la santé auparavant] j'ai voulu aller vers [une unité où la protection du patient était centrale] j'ai travaillé très fort et j'y suis parvenue [...]*

Et d'ajouter,

*[...] je ne m'attendais pas à ce qu'en milieu hospitalier j'aie des cas qui allument autant mon intellect, qui me motivent autant et bref je suis tombée en amour avec le milieu hospitalier.*

Son « amour » du « milieu hospitalier », son travail « au centre de sa vie » m'indique par ses mots et le ton qu'elle emploie pour leur donner vie, avec quelles force et intensité Isabelle *protège* la patiente ou le patient. Je devine pour l'instant que *protéger* devient un élément cardinal de son discours soutenu par des affects que le fil de notre discussion m'amènera peut-être à identifier.

Isabelle enchaînera avec ces mots qui résonnent encore dans ma tête :

*« [...] moi je suis heureuse dans mon travail, c'est bizarre à dire, non c'est pas bizarre je suis sur mon X et ça les gens sont toujours un peu surpris d'entendre ça [1] je crois qu'on a la chance moi je me considère très riche parce que j'appartiens je fais partie d'une équipe qui se pose beaucoup de questions qui est très engagée vis-à-vis des patients et qui a des valeurs qui me rejoignent moi on est des intervenants [...] on est guidé par une chose, sensiblement les mêmes valeurs y a des valeurs de soutien mutuel, de bienveillance tout ça d'être à l'écoute du patient de reconnaître les compétences de l'autre [2] mais dans mon rôle spécifique qui est aussi d'être au devant des choses de défendre les droits du patient mais je crois que nous avons [...] comme professionnelle à faire notre place peu importe l'équipe où l'on est je ne m'attends pas à ce que mon équipe me porte je m'attends moi à m'affirmer comme professionnelle [3] je ne suis pas du tout inconfortable dans ça et quand j'ai à défendre une situation quelle qu'elle soit mais chacun a une personnalité différente c'est sûr qu'avec l'équipe avec qui je suis je suis en confiance je me permets de le dire mais même avant quand j'étais pas dans une équipe que je considère aussi bien forgée j'étais comme ça [4], fait que ça a pas changé c'est peut-être pour ça que je dis que je suis sur mon X parce que là les valeurs sont en général communes [5] mais comment je le fais à tous les jours vous savez je vois plusieurs patients à tous les jours et moindrement je vois des situations pour lesquelles on peut avoir un impact ben je le nomme pis j'ai envie de dire c'est toujours entendu pis on met tout en œuvre pour tenter d'améliorer la qualité de vie du patient, [...] on met toute l'énergie à ça pour moi c'est drôle je réalise en vous disant ça que quand je parle de mon travail, je parle beaucoup de l'équipe j pense que je suis une fille d'équipe si je travaillais seule je serai profondément malheureuse [6] ».*

Difficile en me remémorant cette conversation, de ne pas être sensible aux propos d'Isabelle. Pourquoi est-il « bizarre à dire » qu'on est heureux dans son travail [1]? À quels référents plus larges (social, économique, culturel) fait appel Isabelle pour dire ça? On voit dans cette *valuation* immédiate avant qu'Isabelle ne soit saisie par un sursaut de réflexivité « *non c'est pas bizarre je suis sur mon X et ça les gens sont toujours un peu surpris d'entendre ça* » qu'il serait difficile, voire impossible, d'être heureux dans son travail. On ne compte plus les « trucs et astuces » et autres recettes miracles prononcés par des experts en ressources humaines ou en psychologie du travail pour être « plus » heureux au travail. Voici ce que nous dit l'agence de recrutement temporaire et de placement Randstad à propos des « 10 trucs pour être plus heureux au travail » (Randstad, 2019) :

1. Faites le choix d'être heureux
2. Ayez un discours positif
3. Créez une routine matinale de champion
4. Changez votre routine régulièrement
5. Faites au moins une tâche que vous aimez chaque jour
6. Prenez soin de votre développement personnel
7. Travaillez en équipe et socialisez
8. Soyez courageux et prenez des risques
9. Allez en promenade à l'heure du dîner et restez actif
10. Prenez vos vacances et vos journées de maladie

Cet exemple illustre parfaitement cette idée, et au premier rang de ces injonctions à être heureux : « faites le choix d'être heureux<sup>154</sup> » est déconcertant de simplicité et de naïveté. Je passerai outre l'idée discutable – à tellement de niveaux qu'on ne sait par lequel commencer, qu'on serait plus heureux en « prenant soin de son développement personnel » ou mon préféré, « en créant une routine matinale de champion ». Cet exemple montre assez bien comment la responsabilité d'être heureux au travail est devenue le fait de l'individu, c'est *sa* responsabilité en dehors des contingences sociales et matérielles qui l'entourent. On voit ici qu'il est devenu presque suspect d'être heureux dans son travail, comme si, pour des raisons légitimes par ailleurs, il était devenu difficile d'être heureux au travail, ce qui explique le recours à des outils développés par la

---

<sup>154</sup> « Il faut être heureux, impératif, et on est responsable de son bonheur. Le bonheur c'est plus plus plus, plus de capacités, plus d'argent, plus de connaissances (tourisme), plus de tout. Il faut être à l'égard de soi-même un bon manager, le meilleur des managers. Le modèle, [...] le modèle, c'est : la performance sportive. Il ne tient qu'à soi de réussir. Si ça ne marche pas, surtout ne pas se déprimer, ne pas devenir un *loser*, mais recommencer, ne pas abandonner, viser le top. Margaret Thatcher l'a dit, « *Economics are the method. The object is to change the soul* ». L'âme, très important. Y accéder par le sport, les vitamines, le yoga. Tout est possible, il n'y a pas de limites. Ou alors, *The sky is the limit*. Mais il faut le vouloir. *On est tenu de* » (Kaplan, 2021, je souligne).

Gestion des Ressources Humaines (GRH) afin de répondre à ces « affects » tristes. Sans être consciente des causes profondes de ce mal-être, l'organisation propose sous le contrôle de son modèle de gestion – au sens d'une idéologie managériale qui détermine des façons de faire, de redonner le goût du travail aux employés en leur demandant de travailler...sur eux. S'il est « bizarre » de dire qu'on est « heureux dans son travail » c'est peut-être parce que cet affect joyeux est déterminé autrement que par les affects en circulation dans l'organisation (ceux par exemple reliés à la performance comme finalité première ou à la façon de se développer personnellement dans l'organisation). Isabelle explique sa joie d'être heureuse dans son travail parce que « guidée » par les valeurs de son équipe, qui la « rejoignent », qui sont « sensiblement les mêmes » [2] dira-t-elle.

### **Sensiblement**

*adverbe*

1. Autant que les sens ou l'intuition puissent en juger
2. D'une manière appréciable (Le Robert)

« Sensiblement les mêmes » n'est pas « exactement les mêmes », Isabelle perçoit pourtant une conception partagée, commune « des valeurs de soutien mutuel, de bienveillance tout ça d'être à l'écoute de la patiente ou du patient, de reconnaître les compétences de l'autre » [2]. Dire qu'il s'agit de valeurs lui permet de témoigner par les mots qu'elle et son équipe s'articulent collectivement autour d'objets qu'ils valorisent. Je sens pourtant dans ce « sensiblement » quelque chose de l'ordre d'une appréciation qui ne se résume pas qu'à des valeurs, même si le syntagme « valeurs de » est tout fait pratique pour exprimer ce à quoi on tient. Après tout, c'est moi qui ai volontairement amené Isabelle sur ce terrain, celui des valeurs, pour mieux comprendre ce qui fait la valeur ou pourquoi on fait *valeur de quelque chose*. J'ai le sentiment que la relation à son équipe dépasse la désignation axiologique et collective de ce à quoi elle et son équipe adhèrent. Isabelle dans un bond réflexif senti et sincère me dit : « c'est drôle je réalise en vous disant ça [en parlant de l'énergie consacrée à améliorer la qualité de vie de la patiente ou du patient] que quand je parle de mon travail, je parle beaucoup de l'équipe j pense que je suis une fille d'équipe » [6]. Son travail est de ce point de vue, indissociable de l'équipe qui met toute son « énergie » à l'accomplir mais son équipe est composée d'autres professionnels qui n'exercent pas la même profession qu'elle ni ne mettent de l'avant avec autant d'intensité cet affect à protéger ou dans ses mots « à défendre les intérêts du patient ». C'est la raison pour

laquelle Isabelle pense devoir « s'affirmer comme professionnelle » [3], pour persévérer de tout son « être professionnel », qui est de protéger, qu'importe les circonstances, qu'importe l'équipe où l'on est ». Même avec une « équipe pas aussi bien forgée » [4], Isabelle « [est] comme ça » à persister à mettre de l'avant la protection de la patiente ou du patient qu'elle exprime à travers des signaux de sa personnalité qui passent d'abord par la mise en mots d'un affect – la protection de la patiente ou du patient, passionnellement investie. Elle me redira d'ailleurs peu de temps après, avec assurance et détermination :

je pense qu'il faut avoir je me répète [je persiste ou persévère] une personnalité affirmée pour être le seul des professionnels de notre cohorte j'ai envie de dire dans une équipe qui est à des lieux de notre profession mais en même temps...je sais que parfois ça dérange je sais que souvent ça peut déranger mais je suis capable de vivre avec ça, mais chaque fois c'est toujours dans un but les gens me connaissent savent que c'est toujours dans le but de défendre l'intérêt du patient c'est pas défendre mes intérêts ni couvrir une situation c'est toujours dans ce but-là et je le fais je sais que ça dérange je sais que parfois je suis intense, ça peut déranger je me répète ça dérange j'en suis consciente mais je suis capable de vivre avec ça j'ai dépassé l'étape d'immaturité où on peut être aimé apprécié de tous je me fais pas d'illusions là-dessus [9].

Je mesure à quel point protéger la patiente ou le patient est vital pour Isabelle et si son travail est au centre de sa vie, je peux dire par renversement sans me tromper, que « sa vie est au centre de son travail ». Elle existe dans cet univers social particulier qu'est l'organisation d'abord parce qu'elle s'efforce de persévérer dans son mode d'existence et de le performer dans son discours. Isabelle « ne s'attend pas à ce que son équipe la porte » [3] elle est « une fille d'équipe » qui se surprend elle-même à le dire tout en concluant tout de suite après, par sursaut de réflexivité qu'elle serait « profondément malheureuse » si elle travaillait « seule » [6]. Je crois déceler ici chez elle une tension entre sa « personnalité » qu'elle qualifie d'« intense » [9] et l'intégration de son affect, « protéger la patiente ou le patient, défendre ses intérêts » dans l'architecture plus large des pratiques de soin au sein de son unité. J'ai l'impression que le terme de « personnalité intense » est utilisé par Isabelle à sa défaveur ou faute de pouvoir expliquer d'où vient cette intensité, elle en fait une caractéristique psychologique. Comme si son acception péjorative – dire d'une personne qu'elle est intense est rarement un compliment, l'excuser d'une certaine manière d'être ce qu'elle est, de mettre tous ses efforts au service de la patiente ou du patient.

« C'est peut-être pour ça que je suis sur mon X » dira-t-elle, « parce que là les valeurs [avec son équipe actuelle] sont en général communes » [5]. Le renversement opéré ici est naïf mais profond, comme beaucoup de questions naïves qui n'appellent jamais une réponse simple et toute faite. Isabelle semble se demander si elle est sur son X parce qu'elle semble avoir les mêmes valeurs que son équipe [2] ou si c'est parce que les valeurs sont communes dans l'équipe [5] qu'elle est sur son X. Très intéressant de voir ici comment son discours dévoile l'opération « affecter-être affectée ». Isabelle affecte probablement autant qu'elle est affectée, et s'il existe des valeurs communes au sein de l'équipe c'est probablement par auto-affectation des corps et des esprits à travailler dans l'intérêt de la patiente ou du patient. D'où vient chez Isabelle cet affect premier ou affect maître qui produit chez elle ces manifestations passionnelles perceptibles dans son discours? Isabelle me confie « avoir été à l'école » d'un maître à penser et à faire en matière de protection de la patiente ou du patient, une personne qui selon ses dires, « avait des plans d'intervention qui étaient parfois tellement irréalistes mais elle était toujours *focusée* sur le besoin » de la patiente ou du patient, et d'ajouter :

[cette personne] avait souvent pas tort mais c'était souvent fou quand je fais le lien avec ça c'est parce qu'elle pouvait être dure avec les gens [7] mais on sait que des fois elle appréciait pas ce que faisait le travail [de l'organisation] mais en même temps quand on est conforté dans le travail dans ce qu'on fait de mieux dans l'intérêt [du patient][8]

Cette personne qui semble avoir grandement affecté la pratique d'Isabelle, « pouvait être dure avec les gens » [7] comme Isabelle peut être « intense » avec son équipe dans l'intérêt de la patiente ou du patient. Je ne peux m'empêcher d'y voir ici un parallèle, une forme de mimétisme qui dit beaucoup de l'investissement passionnel qu'Isabelle (re)déploie avec force (ton de voix grave, sérieux et déterminé) pour me dire ce à quoi elle croit, ce à quoi elle tient, cet aspect central de sa pratique. D'ailleurs, quand elle dit « quand on est conforté dans le travail dans ce qu'on fait de mieux » [8], ce « on » n'est pas là par hasard, il vaut pour Isabelle et ses mots pour investir cette figure d'autorité, renforcent sa persévérance à agir dans l'intérêt de la patiente ou du patient.

L'intensité passionnelle est à son comble quand Isabelle tente de me décrire une situation où « ses valeurs » sont entrées en conflit avec celles de l'organisation.

- Isabelle : Ce patient a peur pour mourir d'être atteint d'une maladie grave ! Il ne veut pas qu'on ferme sa porte, il veut que sa porte reste ouverte, il *VEUT-VOIR-DU-MONDE* (insiste phonétiquement sur chaque mot). On le fout dans une chambre tout seul quand les patients font la file pour être dans une chambre privée ! Le patient est en train de nous dire "pouvez-vous me changer de lit s'il vous plaît?", peut-on faire quelque chose pour lui? »
- Christine (Assistante de gestion) : « Ça coûte 400 \$ Isabelle de faire changer un patient de place, tu sais que ça coûte cher ! » [10]
- Isabelle : « On a plus d'une vingtaine de lits dont certains libres, je trouve la situation aberrante ! »

Mon interlocutrice trouve ça « aberrant » parce que ça va à l'encontre de la philosophie des soins pourtant revendiquée par l'organisation et contre l'intérêt de la patiente ou du patient, qu'elle défend *corps et âme*.

Je sens qu'en affirmant ça, je donne toute sa substance à l'adage, puisque l'effet sur elle de cet épisode est visible et palpable, qu'il met son corps en mouvement (elle agite les mains, les ouvre, se redresse brusquement) et lui fait produire l'assertion suivante : « je ne suis pas choquée après vous, des fois je suis intense! ». Isabelle est consciente de son intensité et par empathie m'avertit qu'elle n'est « pas choquée après moi » je sens alors toute l'énergie qu'elle met à défendre et protéger par ses mots la patiente ou le patient. Elle m'expliquera plus tard ce qu'elle veut dire par « choquée », une occurrence qui quand employée pour signifier sa colère ou sa forte irritation est présente à 9 reprises dans son discours.

- [...] quand je dis choquée je ne suis pas inadéquate je ne perds pas le sens commun [11] mais je suis choquée parce que dans ce temps-là [m'explique une situation délicate à la suite d'un manque de communication de plusieurs professionnels de la santé à l'égard du patient et de son entourage] on n'aurait pas dû avoir à faire ça comprenez-vous?
- Je comprends [12]

Que veut-dire Isabelle ici? J'ai l'intuition qu'elle semble vouloir me convaincre du fait qu'elle exprime une colère légitime dans le respect d'un cadre, le « sens commun » [11], autrement dit, sans perdre de vue une manière commune et raisonnable de juger une situation. Pourtant, j'ai le sentiment que c'est précisément contre ce *sens commun* que sa colère s'exprime ou qu'elle prend forme à partir d'une remise en question de ce dernier qui fait agir les professionnels de la santé *en dépit* du bon sens. L'emploi qu'elle fait du syntagme « sens commun » est figé dans une sorte d'apparente évidence que j'essaierai de déplier plus tard. Pour l'heure je pressens que ce sens commun a à voir avec une vision strictement économique des soins [10], qui n'a, *en dernière*

*instance*, aucune prise sur le réel qu'elle expérimente au quotidien. Cette tension est perceptible à plusieurs endroits de son discours. L'occurrence du mot « aberrant » reviendra 11 fois dans la bouche d'Isabelle.

**aberrant**

*adjectif*

1. Qui s'écarte du type commun, normal.
2. Qui s'écarte de la règle, est contraire à la raison (Le Robert)

Cet écart contraire à la règle, à son affect premier de *protéger* provoque chez elle une réaction épidermique. Isabelle est consciente de l'état dans lequel la plongent ces situations d'une importance vitale pour elle. Elle dira sur un ton plus calme et posé :

au niveau administratif, les objectifs ne sont pas humains, les objectifs ne sont pas liés aux besoins du patient, les objectifs doivent répondre à un budget, doivent répondre à des impératifs qui sont liés à une multitude d'autres choses mais qui ne sont pas en lien avec l'objectif, la mission première de notre unité *et ça, ça me met en colère, ça je déteste ça.*

et de poursuivre sur un autre exemple « aberrant »

- Isabelle : vous savez il arrive qu'on transfère des patients sur notre unité, sans que ces derniers sachent pourquoi ils ont été transférés, nourrissant une angoisse légitime sur la nature de leur maladie et le stade de son évolution, imaginant que le médecin leur a menti, ne leur a pas tout dit [...] vous comprenez?
- Moi : Oui, je comprends [13]
- Isabelle : Moi je me choque, pis savez-vous quoi je vais continuer de le faire parce que moi je trouve ça aberrant parce que je me dis que si moi ou un de mes proches était à leur place, je me sentirai comme eux, j'aurai l'impression que l'on m'a manqué de respect, l'impression de n'avoir été qu'un numéro, l'impression qu'on a été la virgule de trop dans la journée du médecin qui, pressé, sur le bord de la porte vous annonce que vous êtes atteint d'une maladie difficile à soigner, moi je trouve ça A-BE-RRANT [décompose volontairement le mot phonétiquement pour insister sur le caractère de la situation] *est-ce que c'est les valeurs j'en reviens un peu* [14] [parle sur un ton plus fort] je suis convaincue, je suis convaincue que dans le code d'éthique de l'hôpital là y a quelque chose on pourrait très bien ciblé je le connais pas par cœur, mais pour moi ça là mon code d'éthique à moi, mes valeurs, mes priorités ça entre en contradiction pourquoi? je l'ai toujours dit "vous allez me rencontrer sur votre chemin si je vois que pour le patient ou pour ses proches la communication a été bâclée ou je vois que le patient quelque chose, peu importe qui n'a pas été fait dans les règles de l'art" je suis pas en train de dire que je suis toujours dans les règles de l'art je ne suis pas en train de dire que je suis parfaite pas du tout [m'explique appartenir à un comité d'évaluation des demandes faites par les patients]. J'ai toujours dit aux gens "vous n'avez pas à savoir si je suis pour ou contre les procédures d'aide mises à disposition des patients je suis là pour qu'on écoute le patient qu'on reçoive et qu'on l'accompagne lui et ses proches dans le processus je trouve ça aberrant [ton désabusé] je

vois des demandes je vois des situations de détresse, de souffrance humaine qui auraient pu être entendues beaucoup plus tôt.

Quand je me fends auprès de mon interlocutrice d'un « Oui, je comprends » [12] et [13] pour lui signaler que je saisis le manque de suivi et de communication manifeste à l'égard de la patiente ou du patient, je suis également saisi par le caractère « aberrant » de la situation pour en partager intuitivement d'abord avec Isabelle, le sens. L'acte de comprendre la situation que je performe par la phrase « Oui, je comprends » ou « je comprends » est avant tout ma réaction à l'expérience affective que procure *ses* mots en moi.

Je peux dire qu'à plusieurs reprises les confidences d'Isabelle – elle me raconte des épisodes sensibles (à la fois dans leur contenu que dans sa façon de me les relater) de sa pratique, sans filtre ni autocensure, remue quelque chose en moi, m'impressionne au sens fort du terme, m'affecte d'une vive impression. Comme si le récit de son expérience donnait à voir une facette bien vivante d'un *réel*, celui du milieu hospitalier qu'elle n'aborde pas en termes axiologiques (*est-ce que c'est les valeurs j'en reviens un peu !* »<sup>155</sup>), mais passionnels. Je sens que j'ai à faire à sa réalité professionnelle qui s'exprime d'abord et avant tout par une intensité visible dans sa posture, ses gestes et ses mots, identique à la passion qui vous anime quand vous parlez de quelque chose que vous aimez profondément, et qui transmet une impression forte à qui vous écoute. J'ai déjà ressenti une telle charge passionnelle où, emporté par la fougue devant un auditoire, j'aurais parlé des heures durant, animé par ma force de croyance dans une idée, un concept que je voulais défendre à tout prix. Pour exemplifier cette aberration à laquelle Isabelle est confrontée, elle me relatera une scène concernant le peu d'attention portée au dossier d'un patient en la punctuant de la déclaration suivante :

ben savez-vous moi moi je trouve ça aberrant parce que ça fait plusieurs années c'est pas une maladie qui a été déclarée récemment, le patient est en état de choc je suis en colère, j'ai l'air en colère? [elle me pose la question] [15] ça me met en colère parce que je me dit "Heille, le patient est passé à travers tout ce maillon de service de professionnels y a pas quelqu'un quelque part qui a allumé [.]"

---

<sup>155</sup> Je précise ici que cette référence est aussi la réponse à une de mes questions sur la mise en pratique de ses valeurs dans son quotidien.

Isabelle anticipe (une nouvelle fois) ma réaction à son égard [15]. Mais sa colère est saine même si elle se sent rattrapée par des règles de bienséance qui président à notre discussion. Je sens bien que cette colère chez elle doit s'exprimer et qu'elle est même contagieuse, m'affectant en même temps qu'elle lui donne vie par son ton de voix et ses mots. Je ne dis rien. Je laisse ses mots me pénétraient parce qu'ils sont pénétrants. Pourquoi? Isabelle n'a pas recours à des mots généraux et creux pour décrire son quotidien. Elle le décrit comme elle le vit, *elle le dit comme elle l'entend* pour paraphraser Beckett (1975), en désignant un « parleur » qui doit recourir à des jeux de langage, pour nommer, même partiellement, ce qu'il est en train d'éprouver. Mon écoute attentive comme signe de ma réaction me permet d'accéder à l'expérience du corps affecté, m'affectant. Je participe pleinement par mon écoute et mon empathie à la cristallisation de l'affect *protéger* qu'Isabelle, *malgré elle*, déploie puissamment dans son discours.

Cette protection du patient et de son entourage prendra une forme tout à fait paroxystique quand Isabelle m'explique s'être elle-même retrouvée dans la situation des personnes qu'elle tente de défendre « je sais exactement ce que je vous ai fait vivre aujourd'hui » dira-t-elle en les convoquant dans son discours à travers un fait récent. Elle me relatara dans une description fine et sensible cet événement marquant de sa vie, ce qu'elle a vécu, comment elle l'a vécu et comment ça l'a affectée en rebondissant immédiatement :

*je défends beaucoup beaucoup les patients et les familles parce que pour moi je trouve ça impensable qu'on traite les gens de cette façon-là qu'on pense pas plus en amont aux répercussions que ça va avoir, j'en fait peut-être trop aux yeux de certains, sûrement, sûrement que ça en achale d'autres, y en a des fois qui trouvent que "t'en fais pas mal Isabelle !" oui mais je le ferai pas autrement je voudrais pas le faire autrement, ça m'appartient [16].*

Difficile de mieux décrire la persévérance dont fait preuve Isabelle, persévérance qui s'exprime presque naturellement chez elle, sans qu'elle ait besoin d'y penser, elle « s'appartient » pleinement [16] quand elle met sa puissance d'agir au service du patient. En parlant des situations problématiques à l'égard du patient et des relations qu'elle entretient avec les autres professionnels de son équipe pour accomplir sa mission, Isabelle dira :

[P]is je le comprends, tout le monde a ses vicissitudes tout le monde a eu une lourdeur, un fardeau, ça va pas si bien que ça dans l'hôpital t'sais y a tout ça je comprends tout ça même moi je suis obligée de dire que je fais ma job à ma petite échelle à moi [17] je vois des

choses aberrantes pis aberrantes pas juste par rapport à notre système, par rapport aux patients et à leurs familles aussi par rapport à de l'abus toutes des situations d'abus, des situations que je dois déclarer face auxquelles je dois intervenir je suis tellement pas inconfortable *c'est bizarre à dire mais peut-être que c'est ma précédente expérience professionnelle mais je suis convaincue que non* mais je me suis toujours dit je le connais le goût du sang je vais y aller vous allez me voir mais c'est *tough* par bout c'est dur de tenir [18].

Ce terme « vicissitude » choisi à dessein par Isabelle semble porter sur l'individu, ses tribulations, mais tout de suite, elle le rattache à un « fardeau », une « lourdeur » qui dépasse l'individu « ça va pas si bien que ça à l'hôpital t'sais y a tout ça, je comprends tout ça » [17]. Ce « tout ça » paraît difficilement dissociable de ce qu'elle perçoit que ses collègues font et vivent dans l'organisation, j'espère que d'autres éléments de son discours m'aideront à déplier « tout ça ». Pour l'instant je vois une sorte de contradiction entre l'individu et la structure riche de sens. Isabelle hésite à considérer que son expérience professionnelle passée aurait pu moindrement déterminer sa façon de faire actuelle. Elle semble avoir depuis toujours une inclination pour la défense des plus vulnérables, une sorte de *prédisposition* à « connaître le goût du sang », à en avoir fait l'expérience et à résister même si « c'est dur de tenir » [18]. D'où vient donc cette appétence, ce désir – entendu ici comme l'affect *protéger*? Je ne peux m'empêcher de repenser à ce qu'Isabelle m'avait confié au tout début de notre discussion – à 01 min 05 s précisément, quand choisissant de s'orienter vers le réseau de la santé et des services sociaux, elle l'avait fait « voyant que [s]a personnalité était un peu syndicaliste [*rires*] un peu une personnalité frondeuse dans la reconnaissance du droit des gens ». Comme si elle serait plus en phase avec elle-même en s'orientant vers un domaine qui soigne et protège les individus. Si c'est dur de tenir mais qu'Isabelle tient, elle ne l'attribue pas automatiquement à ses valeurs dont elle dit « je suis convaincue que mes valeurs ne rentrent pas en opposition avec [cherche ses mots] je dis l'entreprise je m'excuse mais [cherche ses mots] l'établissement celles de l'établissement » et d'ajouter « je sens pas toujours qu'on est bien protégé par notre établissement, ça je ne le sens pas ». Autrement dit, Isabelle protège comme elle peut mais « c'est *tough* par bout » peut-être parce qu'elle ne se sent pas toujours protégée. Comment Isabelle explique ça?

À 35 min 42 s, Isabelle me dit : « tantôt je vous disais mon petit côté syndicaliste mais c'est pas tant ça que dire que chaque établissement avait sa structure [syndicale] ». Pour mon interlocutrice qui en a long à me dire parce qu'elle se sent profondément interpellée, je comprends que les

récentes fusions tout comme la stratégie inverse et passée ayant consisté à « défusionner » ont selon ses dires « éteint des voix ». Les

gens pouvaient se permettre de nommer les choses t'sais un endroit que ce soit une rencontre syndicale peu importe pis on pouvait faire avancer les [choses] souvent dans le cadre du syndicat pis là on a défusionné tout ça on a décompartimenté tout ça on a réduit le nombre de syndicats je trouve qu'on fait la même chose qu'on éteint les voix pour moi, *on enlève des leviers d'expression professionnelle y a pas que du mauvais dans ça*, je ne suis pas en train de dire que c'est mauvais...toutes ces fusions là *je trouve juste qu'on perd des voix* parce que tout est plus dilué les gens vers qui on se tourne ont moins la connaissance du terrain je trouve qu'on a une perte de connaissance de l'expérience terrain l'expérience réelle des intervenants [19].

Plus loin, elle me donne sa définition de ce que ça veut dire pour elle « éteindre des voix » :

on a voulu les faciliter on a voulu les alléger (les structures) mais dans les faits on s'est éloigné des gens ici [et] *j'ai été longtemps dans ces discours-là* [à voix basse], juste pour nommer ici pendant longtemps quand on avait une rencontre syndicale à faire c'était pas compliqué là [ton de voix descendant] on réservait l'entre deux pis on se retrouvait les gens d'un l'hôpital à l'autre puis les gens du [nomme un hôpital] se retrouvaient dans leur (...) chacun dans leur (...), chaque établissement mais là tout le monde se connaissait tu recon() tu connaissais ton représentant syndical *tu savais de quel fer il était fait* [20] mais là maintenant ce n'est plus ça du tout, ça ne se passe plus dans chaque établissement c'est une rencontre qui va se faire à [l'hôpital] à (...) je dis [nomme un lieu précis dans l'hôpital] c'est pas le bon terme mais en tout cas mais pensez-vous qu'ils ont autant de monde? Pensez-vous que les gens se déplacent? C'est pas vrai alors je suis désolée y a une démobilisation est-ce que c'est une réelle démobilisation? Non, avant on était dans des milieux de travail avant on allait pêcher les gens pratiquement dans leur bureau on passait avec euh (...) vous savez on passait on faisait le tour des étages pis les gens arrivaient en grand nombre parce qu'on les connaissait parce qu'on travaillait [insiste phonétiquement en détachant chaque syllabe] ensemble c'était pareil [là où je travaillais avant] c'était pareil ici c'était pareil pis là qu'est-ce qu'on a fait on a tout coupé ça *pour moi c'est ça éteindre des voix* fait qu'on vous dit tous on va (...) t'sais on va diminuer votre nombre de syndicats on va diminuer le nombre de de de comment on dit [cherche ses mots] d'ententes de secteur soyez tous rassemblés au même endroit mais est-ce que tout le monde va y aller? Ben non, t'sais si on coupe cette proximité là on éteint les voix ben c'est exactement ça c'est ça je crois, [21].

Je sens avoir touché un point sensible en abordant la question des fusions et en pointant leur potentielle difficulté à rassembler plusieurs milliers d'employées et employés sous l'égide d'une superstructure qui tend à uniformiser une pratique des valeurs qui était différente d'une entité à une autre, les cultures professionnelles (Hôpital, CHSLD, CLSC, DPJ, etc.) n'étant pas les mêmes. Même à voix basse, Isabelle a été dans ces tractations, « dans ces discours-là ».

Isabelle paraît nostalgique de la façon dont collectivement elle et ses collègues avaient l'habitude de s'organiser pour, via leur syndicat, avoir un « levier d'expression professionnelle » [19], exprimer *une* voix divergente, une voix qui, à l'instar de ce que fait Isabelle toute seule, à son niveau, rappelle au discours managérial ambiant quelle est la mission de l'établissement. Je sens même chez elle une certaine tristesse devant ce constat qui modifie le ton de sa voix, ton de voix descendant voire bas, qui la rend plus mélancolique, même si perdue en elle, ce besoin vital de s'exprimer. Je trouve très puissante et parlante la métaphore qu'elle emploie quand elle dit en parlant de son représentant syndical « tu savais de quel fer il était fait » [20]. Ici est replié toute une forme de vie dans l'organisation où la figure d'autorité investit par une institution, un syndicat ici en l'occurrence, incarnait au sens fort, une forme humaine reconnaissable par le ton de voix.

« Il n'y a pas que du mauvais » dans les fusions même si Isabelle « trouve qu'on perd des voix » [19]. Perdre des voix semblerait être une des conséquences négatives produites par les fusions, pourtant Isabelle y reviendra inlassablement comme un problème central, sans jamais vraiment me dire ce qu'il y a de « bon » dans les fusions et c'est par sa voix que d'une certaine manière, elle rétablit un peu de ce qui a été perdu, ce « levier d'expression professionnelle » [19] qui se matérialise dans l'espace de discussion que je mets modestement à sa disposition. Elle parlera entre autres des lieux comme les « rencontres syndicales » où on pouvait « nommer les choses », s'exprimer dans ses mots sans peur d'être jugé ou sanctionné. Ironiquement, je sens que c'est exactement l'expérience que vit au même moment Isabelle en s'exprimant librement, en laissant sa parole agir et en elle, les structures organisationnelles avec lesquelles elle est intimement en relation. Je perçois d'ailleurs une certaine tension entre sa complexion d'employée de type syndicaliste qui veut rendre visibles les problèmes « réels » qu'elle et ses collègues expérimentent *et en même temps* son « respect » pour la hiérarchie et les fusions « il n'y a pas que du mauvais ». Difficile de dire pour l'instant comment Isabelle compose avec cet apparent paradoxe.

- je vous le dis pour l'avoir vécu *je m'ennuie d'une époque où les gens osaient affirmer haut et fort, oser affronter l'employeur* je trouve que c'est devenu d'une tiédeur là [22]
- ah oui ok !
- d'une tiédeur là [marque une pause] qu'on soit polis ça je vais toujours être pour ça la question n'est pas là pour moi je ne suis pas en train de parler de syndicats comme la CSN qui font des actions je ne suis pas dans ça mais à ce point, non! Je me dis quand c'est rendu

que l'employé parle plus fort que son représentant syndical y a un fichu de problème et pas juste pour moi pour plein de situations que j'ai observées je trouve que c'est ça mais là je pense qu'on digresse, je digresse [23].

Isabelle essaie de rester modérer à la fois dans son propos et dans sa position sans aller trop loin même si je sens que son point de tolérance est mis à rude épreuve, cette « tiédeur » [22] dont elle parle décrit matériellement l'ambiance qui règne, ni trop chaud, ni trop froid, une sorte d'entre-deux dont il est difficile d'en saisir la consistance, à l'inverse du « fer » solide et droit dont était fait le représentant syndical qu'elle évoque plus haut. Je suis très curieux de l'emploi de cette expression, je me demande comment elle va teinter le reste de notre discussion.

Isabelle a peur qu'ensemble nous digressions, qu'elle « digresse » même si à plusieurs reprises je vais la rassurer en lui disant qu'au contraire, « nous sommes là pour ça ». Je ne peux m'empêcher d'y voir un pli au sens commun du terme de « prendre un pli » ou « prendre un mauvais pli » qui résiste malgré que je la mette à l'aise, qu'elle peut parler et même s'égarer autant qu'elle veut. Je sais que le cadre « scientifique » de notre discussion impose une certaine façon de répondre, c'est-à-dire, d'abord de répondre aux questions que le chercheur lui pose. Isabelle est la deuxième personne que je rencontre dans l'organisation et mes questions, qui évolueront au fil des rencontres, ont pour but d'ouvrir le plus largement possible notre discussion en revenant sur des éléments fondateurs de sa pratique, sa relation avec l'environnement organisationnel (sa hiérarchie, les structures en place, ses collègues de travail), l'effet des structures nouvellement fusionnées sur son travail, la question de l'éthique et des valeurs dans l'organisation, dans son unité. Je comprends qu'Isabelle ne sache pas trop si elle répond « correctement » à mes questions et je ne peux que partiellement remodeler chez elle une représentation de la recherche scientifique, dont je sais que j'en bouscule un peu les codes, surtout pour elle qui vient de participer à un autre volet de la recherche plus quantitatif, plus positiviste donc fidèle à une représentation différente où la recherche s'effectue à partir des données recueillies *sur* les participants à travers des questionnaires entre autres, et non une recherche qui s'effectue *avec* eux. Je rappellerai souvent ce point à Isabelle qui se sentira je pense rassurée et ne cessera d'être généreuse dans ses interventions. D'ailleurs 3 occurrences très senties de l'expression « Vous comprenez? » (ton de voix montant) m'indiquent qu'Isabelle est, grâce au format de discussion que je lui offre, dans une relation passionnelle à ce qu'elle dit et à ce qu'elle veut que je comprenne *vraiment* – au sens fort et sensible du terme, de ce qu'elle dit.

Un moment marquant et affectant de notre discussion illustrera encore une fois ce désir irréfrenable qu'Isabelle s'emploie à mettre en pratique pour protéger, les siens entre autres, son équipe. Isabelle me relatara une expérience douloureuse pour son équipe et elle. Une expérience où la puissance de persévérer sous son affect à *protéger* lui aura permis d'affronter une situation délicate. Un conflit avec la hiérarchie dont son équipe et elle ne sortiront pas indemnes et qui, sur un ton solennel mais calme lui fera prononcer ces mots :

nous on vient de traverser plusieurs années où on n'a pas été entendu par l'employeur vous savez ça laisse un petit gout amer un petit gout amer *mais comme vous voyez ça ne vient pas juste d'un fondement anarchiste qui veut s'opposer à tout prix ça vient malheureusement d'une expérience concrète pour laquelle il y a eu énormément de souffrance ça a été difficile alors on se relève, nous notre équipe se relève en ce moment on est une équipe qui se relève pis moi j'ai de la misère des fois à séquencer entre moi et l'équipe [23] parce que c'est comme si de façon un peu banale mon cœur est à l'équipe pour moi si l'équipe va pas bien ça va pas bien c'est ça...[24].*

À l'écoute de ses mots, impossible pour moi de ne pas renchérir « c'est fondamental la relation avec les autres » dit-je avec un ton semblable à celui qu'Isabelle venait d'employer. À ce moment-là, je sens qu'Isabelle et moi nous accordons puissamment à la fois sur la nature première de cette relation – qu'elle déplorera plus tard à l'échelle plus large de ses relations avec l'organisation, et sur la relation discursive profonde qui permet de lui donner vie, de nous auto-affecter. Cette relation hautement significative qu'elle a avec son équipe, au point de dire qu'*elles* ne font qu'un [23], je constate qu'elle résonne avec son puissant désir de protection de ;a patiente ou du patient en tout temps.

Ces mots [24] Isabelle aurait pu les prononcer de la même manière à l'endroit de *ses patients*. Au-delà de leur profond retentissement en moi au moment où Isabelle les prononce, ils m'interpellent dans leur formulation. Pourquoi en utilisant la double conjonction « comme si », Isabelle fictionnalise-t-elle « de façon un peu banale » sa *joie* à bien aller à partir du moment où l'équipe va bien? Je sens que la banalité dont parle Isabelle relève de l'injonction sociale à ne pas dire des évidences. Isabelle ponctuera plusieurs de ses phrases d'un « je suis consciente que » ou « je sais que », *comme si* elle savait d'avance que ce qu'elle dit peut-être pris pour une évidence que personne n'ose remettre en question, telles « être une fille d'équipe », « se sacrifier pour l'équipe » ou « être heureuse dans son travail ». Ces « évidences » semblent pourtant loin d'en être. Isabelle s'attache donc à dépasser ces évidences en me le signifiant d'abord d'un point de

vue sensible. Je constate même à ce moment de notre discussion que ces évidences teintent également fortement le discours managérial que les employés qui n'ont plus de *voix*, ne remettent pas nécessairement en question.

*j'ai envie de dire que le discours [managérial] personne s'épanche à discréditer l'employeur on y pense même pas ça fait juste confirmer pour beaucoup de gens que y a pas de communication y a pas de relation y a pas de relation on est dans deux sphères complètement différentes [25] alors est-ce que...vous savez le code d'éthique moi la première je pense que personne pourra vous dire exactement ce que c'est je pense que si on s'asseyait je pense que beaucoup de gens ne se sentiraient pas nécessairement respectés puis ça commence sur le plancher [26].*

Encore une fois, la relation est centrale dans ce passage où la communication qui crée la relation semble inexistante au point où, sur un ton résigné, Isabelle témoigne que d'une certaine manière pour « beaucoup de gens » leur puissance d'agir ne réside pas ou plus dans un effort à « discréditer l'employeur » [25] mais dans celui de défendre, protéger donc soigner au sens fort de prendre soin, les patients. Ce passage intervient à la fin de notre discussion comme une forme de conclusion dont le ton qu'emploie Isabelle pour le mettre en mots (ton de voix descendant traduisant un léger désabusement) m'indique que *in fine* le code d'éthique et de conduite, point de départ de la recherche à laquelle elle avait pris part plus tôt, s'incarne en amont dans *une forme de réciprocité* où, agir de manière éthique est d'abord déterminé par ce à quoi tient l'employée ou l'employé [26]. *Se sent-on respecté dans son désir de bien faire les choses alors que ce désir, cet affect premier ici « protéger », est l'endroit où se situe la puissance d'agir d'Isabelle?* Cette question sans réponse évidente est, à ce stade de mon enquête, un point de départ prometteur.

Le débit de parole relativement élevé d'Isabelle me donnait au départ l'impression d'une femme affable, qui accorde une grande importance aux mots dans un contexte professionnel où la relation (donc les mots) est centrale. Je sens à mesure que notre discussion achève que son débit de parole traduit une urgence à dire les choses, les « vraies affaires » serai-je tenté de dire *comme si* elle me prenait à témoin d'une situation *qui mérite qu'on en parle* franchement, à bâtons rompus, de manière spontanée, une occasion de rallumer sa voix en surface et plus fondamentalement, ce qui la fait tenir. J'ai senti un lien de confiance étrangement fort au sein de notre discussion, comme si mon écoute attentive et la forme prise par notre discussion lui

permettaient de sortir du cadre de parole institutionnalisé. À la fois celui qui présidait à notre rencontre, balisée par la recherche que je menais (je ne rencontrais pas Isabelle par hasard) et celui de l'organisation pour laquelle elle travaille.

Je laisse à Isabelle le mot de la fin :

[...] tant et aussi longtemps que j'aurai la latitude de répondre aux besoins et défendre les patients, les familles pis l'équipe j'ai envie de dire le reste je vais faire avec, le reste je vais m'arranger avec c'est bizarre comme mot de la fin...

## 4.2 Récit 2

*« [...] et puis, comme j'aime beaucoup les gens... »*

Je poursuis mon aventure avec Marie-France qui occupe des fonctions de gestionnaire depuis plusieurs années au sein du réseau de la santé et des services sociaux. Son grand bureau, son tailleur bleu marin et sa façon assurée de m'accueillir me semblent à première vue correspondre à la fonction qu'elle occupe et dans laquelle elle semble être à l'aise et à sa place. Une première question de ma part sur ce qui l'avait amenée à travailler dans le réseau de la santé me renseignera sur son « parcours atypique » (ce sont ses mots). Une première expérience de travail en tant qu'étudiante se transformant en plusieurs postes successifs dans le réseau de la santé, malgré des études en sciences humaines et sociales. J'enchaîne tout de suite avec cette deuxième question :

- Est-ce que vous diriez qu'il y avait une euh au-delà de l'opportunité qui s'était présentée de travailler dans ce secteur-là par rapport au fait qu'[une personne de votre famille] travaillait là y avait-il une affinité ou une sensibilité particulière pour le milieu ou c'était vraiment par pur [elle m'interrompt]
- Non! il y en avait pas [ton franc et ferme] c'était vraiment parce que travailler dans un hôpital [fait mine de rire] c'est payant pour un étudiant *c'est un salaire qui est différent des salaires minimums ailleurs* fait que ça c'était la première chose *puis pour le parcours plus professionnel parce que j'ai bifurqué là, finalement j'en ai fait une carrière, mais c'était vraiment aussi par opportunité* [1] puis je me souviens au moment où on m'a offert le poste de cadre j'avais 23 ans *je l'ai fait 1 an puis après je me suis demandé si je n'étais pas trop jeune ou trop petite pour occuper ses fonctions-là* [2] qui avaient quand même beaucoup de responsabilité c'était très prenant j'avais une pagette sur moi tout le temps 24h sur 24, 70 employés 10 secteurs c'était gros pis là je suis allée passer des entrevues pour des agences de communication de publicité et tout ça pis on m'a offert des emplois pis finalement ça m'intéressait pas j'ai vu que la recherche de commandites, l'organisation d'évènements *ça m'appelait pas du tout* [3], le journalisme non plus et pis j'ai vu que tout ce que j'avais en connaissances en communication particulièrement interne pouvait vraiment me servir dans un rôle de gestionnaire dans le réseau de la santé *pis comme j'aime beaucoup les gens* [ton de voix sérieux et calme] *ben alors avoir une équipe prendre soin d'eux c'est ça qui m'a beaucoup interpellée au début de ma carrière* mais non *je n'avais pas nécessairement d'affinité ou de volonté ou de désir de contribuer au réseau de la santé* [4].

Je fus d'abord légèrement surpris par la réponse franche et directe de Marie-France m'indiquant qu'il n'y avait pas de sa part de sensibilité particulière pour le milieu [1] comme si je m'attendais, un peu naïvement il faut le dire, à ce que toute personne qui travaille dans le réseau de la santé le fasse d'abord au nom d'une sensibilité ou d'une affection particulière pour les soins. Sa bifurcation après réflexion, paraît ambivalente d'abord au sens où elle n'étudiait pas pour travailler dans le réseau de la santé, mais qu'en même temps, son statut d'étudiante lui permettait d'avoir un job dans ce milieu. En d'autres termes, Marie-France ne s'était pas tournée vers des études qui l'auraient conduite à occuper ce genre de poste, mais l'opportunité s'est présentée

parce qu'elle l'a provoquée d'une certaine manière, en s'immergeant dans un monde professionnel qui ne lui était pas si étranger que ça – une personne de sa famille proche y travaillant. Le « c'était vraiment aussi par opportunité » est important puisqu'il m'informe que d'un job étudiant par opportunité elle fera finalement carrière « aussi » de la même façon. J'ai l'impression toutefois qu'elle ne veut pas associer directement l'opportunité de faire un « salaire différent » – entendu ici comme un salaire plus élevé, de peur peut-être que je la juge par rapport à ces motivations profondes, qui seraient moins louables si elles étaient seulement reliées à une question de salaire, la suite de l'extrait choisi le confirme.

Sentant qu'elle n'avait pas les épaules ni l'âge d'être si vite « cadre » et d'assumer les responsabilités qui viennent avec la fonction [2], sans parler des heures de travail qui accompagnent la tâche, Marie-France a fait l'expérience, même rapide, de ce qui « ne l'appelait pas tu tout » [3]. Curieuse mais originale façon de mettre en mots, donc en sens, que ce qui « l'appelait » de l'extérieur (le milieu des agences de communication, la publicité) comme suite à donner à son parcours universitaire, suite *en apparence* logique et pourtant peu désirable. Ce désir bouscule les évidences et le parcours auquel ses études la prédestinaient. Son « amour pour les gens » [4] semble à ce stade de notre discussion avoir fait *malgré tout* – en dépit de ce qu'elle m'avait répondu au début, la différence. Il n'y avait pas en apparence de sensibilité particulière pour le milieu mais « aimer beaucoup les gens » s'est révélé être pourtant décisif. Pourquoi?

Cette assertion chargée d'affect semble indiquer ce qui pour elle est important, « aimer les gens » – 12 occurrences de cette expression reviendront dans son discours, donc « prendre soin d'eux », pourtant Marie-France ne considère pas ça comme un « désir [conscient] de contribuer au réseau de la santé ». Est-ce que c'est le milieu qui a trouvé Marie-France ou cette dernière qui l'a trouvé? Le fil de notre discussion va me permettre d'en savoir un peu plus. J'esquisse pour le moment l'hypothèse suivante : je sens que les premières expériences de job étudiant dans le réseau de la santé, tout comme son expérience professionnelle de cadre, même à 23 ans, ont en partie déterminé ou rendu visible ce qu'elle considérait comme désirable de faire. Marie-France ajoutera d'ailleurs ceci :

- [D]e fil en aiguille j'ai découvert que c'était un milieu qui était valorisant parce que j'ai fait souvent le parallèle si j'occupais une fonction qui ressemble à la mienne dans une banque

*ben je suis pas certaine que ça viendrait chercher mes valeurs justement parce que au bout du compte ce qu'on veut [c'est] faire du profit alors que dans le réseau de la santé ce qu'on veut c'est le bien-être [...].*

Ce « on » est pour l'instant assez énigmatique, qui représente-t-il? Le « mes valeurs » de mon interlocutrice paraît ancré dans la finalité de ce que ce « on » veut, ce « on » agissant ici comme un « marqueur inclusif universel » mon interlocutrice s'incluant dans ce « on » mais m'incluant également dans ce dernier tout comme il inclut de manière plus universelle. Ce « on » veut « le bien-être », plutôt que « faire du profit ». D'où vient cette première évaluation de la part de mon interlocutrice? Ce « on », je le perçois comme une composante de la « machine d'évidences » (Lucbert, 2021) que la langue articule sans même poser la question de sa provenance ou de sa légitimité. Privilégier le bien-être sur le profit n'est pas (plus?) remis en question (du moins dans le langage courant) même si aujourd'hui les banques également veulent le bien-être de leurs parties prenantes (clients, partenaires d'affaires, employés, communautés). Il faudrait alors comprendre qu'offrir des soins<sup>156</sup> dans un centre de santé et de services sociaux est *naturellement* plus propice à vouloir le bien-être que le profit<sup>157</sup>. Marie-France est incertaine de savoir si cette finalité, « le profit », « viendrait chercher [ses] valeurs ». Le raisonnement téléologique, cette « cause finale » (Aristote, 2014) ici déployée renvoie ce en vue de quoi je dois faire les choses. Aimer les gens donc leur bien-être est une finalité préférable à celle de faire du profit, j'oserais même dire au ton de sa voix, une finalité désirable. Cette cause finale ne me dit rien par contre de la cause première de cette *valuation* immédiate dont je sens ici qu'elle est perceptible dans le ton de sa voix. Ce que veut Marie-France et à travers elle ce que veut le réseau de la santé qu'elle représente, c'est le *bien-être*. Je note d'ailleurs, que même flou (le bien-être de qui? comment? et pourquoi?), cette préoccupation a l'air centrale dans ce qui met en mouvement Marie-France, par la parole, mais aussi par l'action sous-jacente qu'elle dessine, « vouloir le bien-être ».

Marie-France me parle de sa fonction qui lui permet de mettre en action à la fois son « côté pragmatique » et son « côté cœur ». Elle m'explique que d'avoir certaines fonctions reliées à la

---

<sup>156</sup> Ici « offrir des soins » est pris au sens large de s'occuper des personnes qui ont besoin de recevoir des soins, que ce soit à niveau clinique ou administratif.

<sup>157</sup> Apparente évidence que notre discussion remettra quelque peu en question à la lumière des autres discussions profondes que j'aurai dans le cadre de ma recherche.

qualité et la performance (entre autres), des activités « mesurables » selon ses mots, « viennent chercher tout [s]on côté pragmatique ». Par ailleurs, en travaillant aussi, dans le cadre de ses fonctions, avec des organismes communautaires (saines habitudes de vie, exclusion sociale, lutte contre la pauvreté) et plus récemment avec une nouvelle équipe centrée sur le bien-être de l'utilisateur<sup>158</sup> « ça vient chercher [s]on côté cœur ». Je me sens tout de suite interpellé par cette apparente opposition que l'on rencontre dans le langage courant (on parle souvent des « pragmatiques », sous-entendu, ceux qui seraient guidés par l'action concrète pratique – au sens de « on agit », « on ne disserte pas », et les autres, idéalistes voire utopistes).

**pragmatique**  
*adjectif*

1. Qui est susceptible d'application pratique, qui a une valeur pratique.
2. Qui est orienté vers l'action pratique : Une politique pragmatique  
(Larousse)

Je devine néanmoins ce que le terme employé par mon interlocutrice désigne ; son côté pragmatique, c'est le côté pratique, concret, et j'oserai même dire visible de sa fonction. C'est ce qui est appréhendable par des chiffres, des statistiques, qui se vérifie et se mesure, qui a pour point de départ de l'action les faits tels qu'ils se présentent à nous. Autrement dit, c'est une part non négligeable de son travail et de ce que l'organisation attend d'elle. Part dont elle semble pourtant enlevée *a priori*, toute dimension sensible. « Le cœur a ses raisons que la raison ignore » disait Blaise Pascal (*Les Pensées*, 1969). Et quand le mot éthique apparaît pour la première fois dans la bouche de Marie-France (à 3 min 41 s exactement) c'est pour l'associer à ce côté « cœur », « qui se pose moins facilement quand on parle d'éthique » que la performance qui « [peut] venir soutenir le développement de la culture par la mesure ». Je dois concéder rester encore dubitatif, face à cette remarque d'ordre plus managérial et stratégique, dont les contours, restent pour l'instant flous. Je comprends pour l'instant vaguement que les indicateurs mesurables peuvent d'une certaine manière aider au développement – à la réaffirmation également, d'une culture éthique comme par exemple de mesurer le taux de participation à une

---

<sup>158</sup> Marie-France est pour l'instant assez vague quand il est question de bien-être et à qui ce dernier s'adresse, même si plusieurs indices laissent penser, qu'il s'agit d'abord est avant tout du bien-être de l'utilisateur, autrement dit, dans le jargon de la fonction publique, de « l'individu, personne qui reçoit ou demande un acte administratif, un examen, un traitement ou tout autre soin de santé pour elle-même ou une personne dépendant d'elle (Thésaurus de l'activité gouvernementale, 2010).

formation ou le nombre d'employées ou d'employés que l'on a sensibilisé au code d'éthique et de conduite de l'organisation.

Je reviens avec une question pour tenter de mieux comprendre « l'arrimage » (ce mot est de moi dans la discussion) entre « pragmatique » et « cœur » ou traduit en termes organisationnels par Marie-France entre « performance » et « éthique ». Cet « arrimage » Marie-France le traduit comme n'étant pas un « maillage naturel » et d'ajouter « non [ce n'est pas un maillage naturel] c'est la patte de la direction qui est le plus difficile à mailler avec les autres » [ton de voix descendant]. Intéressant de constater que mon offre de sens par le mot « arrimage » ait été reprise par un autre mot, celui de « maillage » dont je trouve qu'il illustre plus finement ce qui est en jeu ici; l'action de faire tenir collectivement l'organisation, vue comme un tissage complexe de relations. Cette « patte de la direction », c'est sa manière de dire et de faire qui ne semble pas *s'entrelacer* (former des mailles) aussi facilement avec le reste. Sans plus attendre, je demande tout de suite à mon interlocutrice pourquoi?

S'il est possible de parler « d'indicateurs éthiques » qui présentent pour Marie-France une « réelle valeur ajoutée », « c'est [pourtant] moins naturel », « ça ne détonne pas » dira-t-elle. Autrement dit, ça n'est pas en harmonie avec le reste, « ça sort du ton ». Je sens dans le ton de voix de mon interlocutrice une persévérance pour bien faire son travail et intégrer l'éthique dans toutes ses actions au quotidien. Mais cette éthique est d'abord énoncée en termes fonctionnel et organisationnel. Comme s'il fallait avoir d'abord « un côté pragmatique » pour parler d'éthique, c'est-à-dire pour parler de son « côté cœur ». Je perçois également que Marie-France met dans son « côté cœur » un attachement important à sa relation avec les autres. Elle parlera avec regret d'une équipe avec qui elle ne collabore plus et dont elle a dû faire le « deuil » et c'est par la collaboration avec une nouvelle équipe qu'elle retrouve une « affiliation très très forte au réseau de la santé » et que, poursuivra-t-elle, « il n'y a pas beaucoup d'autres industries qui m'intéressent ». L'apparent conflit entre son côté pragmatique et son côté cœur résiderait donc plus dans l'équilibre peut être précaire de faire coexister les deux au quotidien que dans une dichotomie hermétique et stricte, où un côté ne parle pas à l'autre.

Si Marie-France parle d'éthique c'est parce qu'elle sait que « c'est vraiment important pour la haute direction » – dont elle est proche de par les fonctions qu'elle occupe, pas juste « l'éthique clinique », « l'éthique organisationnelle aussi » et Marie-France d'ajouter :

« c'est vraiment dans l'échelle des choses importantes de l'organisation, l'éthique en fait partie notre [haute direction, elle s'adresse ici à une personne en particulier] [long silence de sa part] elle a elle a euh... l'éthique solide ».

Outre le fait que je perçois chez mon interlocutrice le désir de me convaincre sur l'importance accordée à l'éthique dans l'organisation, je sens que derrière « solide » Marie-France aurait pu dire « elle a l'éthique dans le sang ». Je ne sais pas tout de suite à quoi attribuer ce silence en évoquant cette personne, le choix des mots à son endroit était important ici, la discussion était enregistrée, je comprends tout à fait le besoin pour Marie-France de peser ses mots (les silences, les répétitions, l'hésitation traduite par la disfluece verbale « euh » en étant le témoin). Le temps plus long de notre discussion me permettra peut-être plus tard de mieux comprendre l'origine de ces différents marqueurs énonciatifs et évaluatifs.

Quoiqu'il en soit cette personne d'après les dires de Marie-France

*« est très soucieuse de respecter les règles en vigueur, la...comment on dit ça, l'intégrité c'est extrêmement important pour elle, puis elle donne une grande place à l'éthique fait que ça, ça donne le ton ensuite ici on a un centre d'éthique qui est très actif très visible autant au niveau organisationnel que clinique ».*

Je ne peux m'empêcher à ce stade de notre discussion de repenser à l'expression employée par Marie-France quand elle parlait de l'éthique comme quelque chose qui « détonne ». Il serait donc difficile d'harmoniser un « ton » qui n'est pas « naturel » au sens où le ton donné par la direction ne s'articule pas « naturellement » avec les autres objectifs, comme la performance. L'expression « donner le ton » n'a pourtant pas été choisie au hasard, Marie-France prend le temps de réfléchir à ce qu'elle dit.

### **Donner le ton**

Indiquer ce que va être quelque chose sur le plan du contenu et de son atmosphère générale ; servir de modèle pour les manières, le langage, la façon de voir et de penser d'un groupe social (Larousse)

Le ton donné servirait « de modèle pour les manières, le langage, la façon de voir et de penser ». Je sens dans la voix de mon interlocutrice que le ton donné par la direction (à la fois au sens d'une trajectoire donnée, des mots employés mais aussi en tant qu'entité administrative à qui on confie la direction que doit prendre l'organisation) produit chez elle un effet relationnel important, au niveau de ses responsabilités de gestionnaire, des responsabilités façonnées par ce « ton ». Ce « ton » apparaît presque comme une évidence dans son discours, parce qu'il est d'abord la remobilisation ou le réinvestissement d'un discours managérial auquel adhère Marie-France et qui, par elle, se maintient. La façon calme, posée mais assurée, voire déterminée, de Marie-France pour le dire m'indique la force de cette croyance. Quand cette dernière fait mention du terme « intégrité », seule et unique apparition du mot pendant notre discussion après qu'elle l'eut cherché pour correctement qualifier ce qui anime la personne de la haute direction à laquelle elle fait référence – « comment on dit ça [léger silence] l'intégrité » – je m'aperçois avec le recul et le temps plus long d'une réflexivité *a posteriori*, que cette « valeur », est énoncée comme ce à quoi cette personne est attachée. Mais cette valeur ne semble pas épuisée, tout ce qui chez cette personne *fait intégrité* comme si des évaluations aux origines différentes participaient aussi à l'explication de ce qui est ici valué, ce processus de *valuation* étant aussi nourri par des causes extérieures. Marie-France dira d'ailleurs à la suite du « ton donné » par la haute direction, qu'à un niveau plus opérationnel, un « diagnostic des risques éthiques<sup>159</sup> » avait été réalisé (par des experts indépendants entre novembre 2013 et mars 2015) et piloté par les personnes en charge de l'éthique organisationnelle. Selon les mots de Marie-France, ce qui « généralement ressort » de cet exercice, c'est que « notre organisation est moins à risque que d'autres organisations » (comprendre ici que d'autres CISSS). Comment interpréter ce constat de la part de mon interlocutrice? Je ne remets pas ici en question la nature factuelle de cette assertion qui, sur la base de critères objectivables, permet une « approche sectorielle des risques éthiques » (Boisvert, 2018). Ainsi, le diagnostic des risques éthiques dont il est question ici<sup>160</sup> n'est pas le même d'un secteur à l'autre dans l'organisation (les Ressources Humaines et l'Approvisionnement par

---

<sup>159</sup> Quand j'ai voulu consulté le document (le 19-11-2019), son accès m'a été refusé par l'organisation au motif qu'« il s'agi[ssai]t de renseignements ayant des incidences sur les décisions administratives ou politiques conformément aux articles 37 et 39 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* ».

<sup>160</sup> Je ne connais pas le contenu de ce rapport remis, mais j'ai, dans un passé plus ou moins lointain, déjà côtoyé son auteur dont j'expose ici les éléments théorique et pratique de son intervention en matière de gestion des risques éthiques.

exemple). Ce diagnostic consiste alors à identifier un secteur à risque, des situations à risque, des comportements problématiques qui lui sont associés pour identifier les facteurs de risque et intervenir dessus (Ibid.). Par exemple, dans la gestion des ressources humaines (Secteur RH), certaines promotions professionnelles (situations à risque) peuvent relever du favoritisme (comportement problématique), nécessitant de cibler la cause ou les facteurs de risques (lien d'amitié par exemple) et d'intervenir dessus (écarter la personne qui entretient des liens d'amitié avec la potentielle promue ou le potentiel promu dans le processus d'attribution de la promotion). Consciente qu'il y a tout de même des secteurs où son organisation est à risque, la remarque de Marie-France m'a tout de suite fait penser à l'adage, « quand on se compare, on se console<sup>161</sup> ». Mais d'où provient cette évaluation à laquelle beaucoup ont recours pour minimiser ou relativiser une situation afin de la tourner à son avantage? Encore là, je sens que c'est par défense de son organisation que Marie-France s'exprime, qu'elle est agie par elle, que l'organisation parle à travers elle, ramenant (logiquement?) la performance au premier plan, même si c'est d'éthique dont on parle. Je comprends ici que l'avantage de ce diagnostic (qui permet de cibler les facteurs de risques) est facilement traduisible en langage managérial ou que le langage scientifique (diagnostic, facteur, risque, secteur) par « pragmatisme », parle la langue des gestionnaires puisqu'elle s'adresse à eux (ne parle-t-on pas de gestion du risque ou *risk management*<sup>162</sup> en organisation? sans qu'on sache d'ailleurs toujours quel langage a contaminé l'autre). Ce faisant, ce diagnostic établit voire institutionnalise – c'est à partir de lui que l'organisation s'exprime et s'autorise (au sens de se donne l'autorité) en matière de gestion de l'éthique, ce que *doit être* – et non ce qu'*est*, l'éthique dans l'organisation. À ce stade de notre discussion, je pressens que Marie-France mobilise plus que des mots, plus qu'une rhétorique managériale, elle tente de s'en détacher pour me dire ce à quoi elle tient.

[Ici] la fusion est beaucoup moins importante que dans d'autres régions du Québec, ça c'est en partant là [ton ferme].

J'avais cru nécessaire de revenir sur la question des fusions, mon interlocutrice m'ayant confié que ce diagnostic des risques avait été fait avant la fusion et qu'il faudrait probablement le refaire

---

<sup>161</sup> Adage apocryphe que certains attribuent à Talleyrand.

<sup>162</sup> Il existe une littérature foisonnante sur le sujet, pas moins de 745 000 articles scientifiques ont été produits depuis 2017 dont le titre contenait l'expression « risk management ».

aujourd'hui. Je voulais savoir si mon interlocutrice avait constaté des changements sur les « façons de faire dans l'organisation » qui pouvaient informer sur la pratique des valeurs. Le ton sur la défensive de Marie-France, m'indique encore une fois comment l'organisation est valorisée à travers son discours à la fois comme identité à préserver, mais dont la préservation passe par une persévérance passionnelle dans ses manières de l'affirmer (ton de voix, posture droite sans place à l'hésitation). D'ailleurs la « taille » de la fusion est pour elle déterminante dans la capacité de la nouvelle organisation ainsi créée (le CISSS ici en l'occurrence) à agir sur la culture éthique de l'organisation, son argument étant que la « proximité » géographique des entités fusionnées mais aussi des directions entre elles, permet selon elle, de « plus facilement modifier ou s'assurer que ce qu'on veut faire au niveau de l'éthique va s'implanter, et puis c'est plus facile de contrôler ce qui se passe ».

D'un point de vue logique, cet argument de « proximité » semble peu discutable pourtant, j'ai envie de savoir concrètement comment cet avantage se traduit et ce que la fusion a fondamentalement changé dans son travail au quotidien

Bien ça a changé mon travail parce que ma direction a grossi parce que maintenant j'ai la chance d'être restée sensiblement dans la même direction on a donné à cette direction là des responsabilités supplémentaires [...] fait que c'est sûr que ça a augmenté et ça a ajouté des personnes donc moi je suis moins directement avec mes équipes j'ai une directrice adjointe pis j'ai une adjointe pis après j'ai des gestionnaires pis y a des équipes fait que c'est sûr que moi je l'ai vécu ça le fait de déléguer parce que je peux pas être *j'aimerais ça parce que j'aime encore le monde là c'est la raison pour laquelle je voulais être gestionnaire c'est d'avoir une équipe pis de l'aimer je l'aime encore mon équipe mais c'est difficile ce bout-là* [ton de voix calme mais légèrement fébrile] [5], où justement on perd un peu le contact direct, on a confiance aux gens qui nous entourent ils nous rapportent comment ça se passe on pense qu'on connaît la culture d'une petite équipe parce que même dans une direction chaque petite équipe aussi petite soit elle a leur propre petite culture *on est toujours sur la perception que ça va bien ou la perception que mais on sait jamais vraiment ça c'est la plus grande difficulté que j'ai vécue, la perte de proximité avec les équipes pis la difficulté aussi de pouvoir la maintenir* [6] parce que même si je passe la matin pis je dis bonjour à tout le monde je m'informe pis j'essaie de... y a des conversations que je me suis rendue compte que je peux plus avoir avec les gens parce que des fois je *scoopais* des informations que leur gestionnaire devait leur transmettre *parce que moi j'aime ça être proche des gens* [7] je leur disais "Ah est-ce que M. vous parlé de ce qui s'en venait ou de ce qui est-ce que [untel ou untelle] t'es revenue là-dessus on en a discuté " "ah non !" *je jaisais mais finalement je passais par dessus mon chef là ça je trouvais ça plus difficile fait que là ça vient toucher les valeurs de je sais pas si c'est pas de la loyauté parce que c'est pas déloyale de confiance avec les gens qui nous entoure, petite gêne quand tu vas annoncer des affaires pis nous on l'a pas fait [sous-entendu ça ne s'est pas concrétisé sur le terrain] et les gens pensent qu'on communique mal ça a été de l'ajustement* [8].

Comment cette proximité peut-elle être louée en termes de gouvernance et regrettée sur le terrain des interactions quotidiennes? Marie-France revient sur ce à quoi elle tient « *j'aimerais ça parce que j'aime encore le monde là c'est la raison pour laquelle je voulais être gestionnaire c'est d'avoir une équipe pis de l'aimer je l'aime encore*<sup>163</sup> *mon équipe mais c'est difficile ce bout-là* » [5], « *la perte de proximité avec les équipes pis la difficulté aussi de pouvoir la maintenir* » [6]; « *parce que moi j'aime ça être proche des gens* » [7] pas parce qu'elle juge qu'« aimer son équipe » et être proche d'elle est un *bien en soi* mais parce qu'elle s'efforce vers lui en le disant et le répétant (pas moins de 15 occurrences du verbe *aimer* rapportées soit à propos de son équipe, des gens [comprendre ses collègues], de la direction de l'organisation) parce qu'elle le veut, parce qu'elle le poursuit, parce qu'elle le désire, pour paraphraser Spinoza (1954: 191). Je m'aperçois en réécoutant ma discussion avec Marie-France, que ce paradoxe dans son discours (défendre une fusion de taille raisonnable permettant une « meilleure proximité » pour regretter un manque de « proximité avec ses équipes », conséquence de cette même fusion, ne m'était pas apparu évident la première fois. Comme si le discours managérial vantant les mérites d'une fusion réussie dans l'organisation, notamment au chapitre de la gestion de l'éthique, légitimait le cadre d'énonciation (D'Almeida et Avisseau, 2010) de mon interlocutrice jusqu'à ce qu'un sursaut de réflexivité la conduise à (ré)examiner sa relation aux autres et à l'organisation. Une relation à l'organisation qui s'exprime d'abord dans un désir « d'aimer son équipe » donc d'échanger, d'avoir des conversations, même banales [8].

- Est-ce que vous diriez que cet élément [la perte de proximité] relationnel [elle m'interrompt]
- oui c'est relationnel c'est ça !
- est-ce que vous êtes capable de le retrouver d'une manière différente justement?
- je m'en limite aux conversations personnelles pis quand ils me posent des questions je sais où m'arrêter pis après je leur dis je pense que M. va vous en parler plus en détail je me suis ajustée parce qu'à un moment donné je ne peux pas là je peux même un temps je me disais *mon dieu là ma job là m'assurer que tout le monde fasse sa job, demander à ce que les gens le fassent ça devient wow non j'aimais pas ça j'en ai parlé [...] à ma [direction] pis finalement c'est ça il faut être bien entourer des gens qui vont nous faire voir notre travail autrement pis qui vont nous dire ben peut-être que ce que tu faisais avant la façon dont tu le faisais ça te nourrissait maintenant va toucher à des choses que*

---

<sup>163</sup> Ces fonctions l'ont quelque peu éloignée des gens qu'elle aime, de son équipe. Les deux occurrences du mot « encore » ici sont révélatrices de cet effort qu'elle déploie, de cet objet qu'elle poursuit, malgré les circonstances organisationnelles qui rendent cette entreprise « difficile ».

*tu ne faisais pas avant pis ça va te développer pis c'est là que je me situe* [ton de voix clame mais quelque peu résigné] [9]

- puis c'est encore difficile à vivre parfois ou...
- parfois parfois parce que aussi on a vécu le changement d'installations [conséquence des fusions] donc moi je me suis retrouvée aussi dans cette bâtisse avec peu de mes collègues peu de mes collègues directeurs et peu de mes patrons j'en ai 2 patrons, pis hier j'étais à l'hôpital pis là je côtoyais [l'un des deux] pis je vois que ça me stimule j'aime bien mon équipe mais l'isolement fait que à un moment donné tu peux pas passer ton temps à aller voir "Pis ça va bien?" *c'est sûr j'ai du travail là je ne m'ennuie pas mais c'est différent que d'être entouré de collègues* [.]

Situation – *c'est là que je me situe* [9] – difficile et précaire à tenir pour Marie-France qui semble se faire à l'idée de devoir faire son travail « autrement » mais peut-elle complètement évacuer la dimension relationnelle immanente aux mots qu'elle emploie pour décrire son travail et aux actions qu'elle accomplit pour le réaliser (parler, converser, jaser)?

#### **Journal de bord [20 août 2019]**

Ce qui est illisible [en soi et dans soi] devient lisible dans l'autre [...] comme un texte écrit à l'envers recouvrerait un ordre grâce à son reflet [:] ce qui nous paraît insoluble en nous-mêmes nous paraît tout à coup soluble lorsque nous le transférons sur l'[autre], qui nous renvoie notre reflet plus net et nous permet de nous solutionner [.] (Bérard, 2019 : 86)

Contourner la parole du niveau hiérarchique inférieur n'est pas de l'aveu de mon interlocutrice « déloyal de confiance envers les gens qui [l']entoure » [8] même si je perçois ici chez mon interlocutrice, une forme de tension légitime au sens où parlant de loyauté, elle convoque un univers axiologique qui de l'extérieur l'affecte, être loyal au sens d'une loyauté professionnelle largement admise en organisation voire même juridiquement encadrée<sup>164</sup>. Je sens que c'est profondément par l'investissement passionnel « aimer les gens » que Marie-France agit. Mais ce faisant, elle sort du cadre de parole « loyal » et institutionnalisé. Ce dernier n'autorise pas de s'adresser directement à une équipe sans passer au préalable par la personne qui en a la responsabilité hiérarchique. Comment ne pas voir ici un mode de persévérance qui rend la pratique des valeurs – puisque c'est de ça qu'il s'agit ici, une pratique (converser, parler, jaser avec ses équipes) qui implique la poursuite d'un bien et non son respect absolu – directement

---

<sup>164</sup> Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et honnêteté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail. Ces obligations survivent pendant un délai raisonnable après cessation du contrat, et survivent en tout temps lorsque l'information réfère à la réputation et à la vie privée d'autrui (*Code civil du Québec*. RLRQ, c. CCQ-1991, art. 2088).

située à l'effet relationnel ou miroir qu'elle produit au contact de l'autre, l'expérience sensible affectante d'une conversation même banale en étant une des manifestations les plus élémentaires.

La conséquence des fusions l'a amenée à physiquement déménager donc à s'isoler de ses collègues de même rang hiérarchique avec qui elle avait l'habitude d'échanger même banalement – d'une moins sur une base plus régulière, donc de pouvoir exercer son amour pour les gens.

Ses nouvelles responsabilités post-fusion lui demandent d'intégrer l'éthique dans son travail, son « côté cœur », « puisque l'éthique c'est ça que ça vient chercher ». C'est la haute direction qui a inscrit Marie-France à suivre une nouvelle formation, qui selon elle : « a changé [s]a vie professionnelle ». Quelle est cette formation et quels sont les éléments fondateurs de cette formation qui ont « changé sa vie professionnelle »? Cette formation est « un programme pour les gestionnaires qui désirent apprendre à voir, à penser et à faire autrement ». Je dois avouer avoir l'impression que les mots de mon interlocutrice à l'égard de cette formation teintent sa façon de parler sans pour autant pouvoir me prononcer sur sa façon de voir, penser et faire autrement. D'ailleurs elle dira d'abord qu'elle s'est inscrite à cette formation pour dire ensuite que c'est la haute direction qui l'a inscrite. Ce programme est fait pour les « gestionnaires qui *désirent* apprendre... ». Dans les mots de Marie-France, ce « désir » est pourtant subordonné à une quasi-obligation – la direction a inscrit ses gestionnaires pour qu'ils suivent cette formation. C'est donc la haute direction qui « désire » faire suivre la formation à ses gestionnaires. Je ne nie pas pour autant que Marie-France ait pu apprendre à voir, penser et faire autrement, je m'interroge sur les effets relationnels et axiologiques des discours qu'elle a entendus pendant cette formation et comment ces derniers teintent sa pratique des valeurs aujourd'hui. Parmi les objectifs que vise cette formation – 8 au total – l'un d'entre eux consiste, en parlant des gestionnaires, à « gérer en cohérence avec leurs valeurs ». Mais c'est un autre objectif autour duquel Marie-France parle longuement, parce qu'elle a été affectée par celui-ci et qu'elle le rend plus *fondamentalement* responsable du « changement de sa vie professionnelle ». Cet objectif est le suivant :

*prendre conscience de ce qui influence leur façon de percevoir [en parlant des gestionnaires qui suivent la formation], de penser et d'agir pour être en mesure de répondre avec discernement et créativité aux diverses circonstances.*

Cette « prise de conscience » est centrale dans l'expérience pédagogique vécue par mon interlocutrice qui dira :

on était 3-4 directeurs à suivre cette formation-là qui est beaucoup axée sur la présence attentive sur la communication non violente sur ce qu'on appelle la conscience, être conscient de ses intentions, être conscient de ses réactions, être conscient de nos besoins, des besoins des autres pis ça moi ça a changé ma vie professionnelle [.]

La présence attentive ou *Mindfulness*<sup>165</sup> « est une qualité dynamique de la présence portée, sans jugement et dans l'acceptation, sur l'expérience vécue interne ou externe » (Rondeau, 2019 : 375). Son application au domaine de la gestion fait l'objet d'une littérature de plus en plus abondante, qu'il s'agisse de montrer que la présence attentive est un excellent outil pour s'adapter à son environnement de travail, de critiquer son édulcoration stratégique et instrumentalisée ou son intrusion insidieuse dans notre représentation du moi, ou encore, de célébrer son potentiel, tout en dénonçant sa grossière commercialisation (Badham et King, 2021). Les organisations ont rapidement compris dès 2004, l'avantage de la présence attentive dans le développement du leadership. Ainsi des programmes d'intervention exécutifs s'adressant spécifiquement aux gestionnaires et visant « à soutenir la capacité de ces derniers à servir, avec intégrité, éthique et sagesse, le développement intégré et à long terme de leurs organisations » (Grégoire et al., 2014 : 121, je souligne) ont vu le jour. C'est ce type de programme d'intervention basée sur la présence attentive (IPBA) que Marie-France a suivi. D'une durée de 17 jours, le programme offert vise, entre autres, l'avènement d'une conscience post-conventionnelle<sup>166</sup> par le développement de l'intelligence émotionnelle et de la présence attentive. Il semblerait que la présence attentive permette ici de faciliter chez les gestionnaires, l'accès à ce stade de développement moral par ailleurs théorisé une première fois par Kohlberg (1958) et depuis critiqué. Ce qui reste tout de

---

<sup>165</sup> Le programme de formation suivi par Marie-France propose des « approches avant-gardistes appliquées avec succès au domaine de la gestion » et parmi elles, la pratique de la *mindfulness* (présence attentive), telle qu'enseignée à la Clinique de réduction du stress par le professeur Jon Kabat-Zinn du *Center for Mindfulness in Medicine, Health Care and Society, University of Massachusetts Medical School*. Programme également appelé, MBSR (*Mindfulness-Based Stress Reduction Program* en anglais) (Kabat-Zinn, 2003). Ce programme, initialement implanté dans le milieu médical, mais maintenant populaire dans plusieurs milieux de travail, consiste à « apprendre et intégrer la présence attentive » (Grégoire et al., 2016) par la pratique de la méditation. Dans le cadre de la formation suivie par Marie-France, les gestionnaires étaient invités à méditer 25 minutes par jour, 6 jours par semaine, pendant 11 mois.

<sup>166</sup> Les stades de conscience dits post-conventionnels renvoient à une phase du développement adulte que n'atteint que 15% de la population, où la personne s'affranchit des conventions tacites prévalant dans son milieu, tolère beaucoup mieux sa vulnérabilité et son interdépendance fondamentales et parvient à remettre en question, à recadrer et à renégocier ses façons de voir, de penser et d'agir et celles de ses vis-à-vis (Grégoire et al., 2014 : 122).

même passionnant (si je puis dire), c'est la force de croyance que Marie-France investit pour décrire son adhésion et m'expliquer dans le détail comment elle convoque cette nouvelle « prise de conscience » et la transforme en habileté dans son quotidien. Pourtant, j'ai l'impression que cette prise de conscience réaffirme chez Marie-France sa vision de l'éthique parce que semblable à celle de la politique menée par l'organisation au premier rang duquel on retrouve cette personne de la haute direction qu'elle nomme à plusieurs reprises comme si cette formation agissait comme le révélateur d'un *déjà là* sans que je sois à ce stade capable de bien l'identifier et qui apparaît dans le discours de mon interlocutrice pourtant comme quelque chose de nouveau, une sorte de savoir tacite préexistant.

Le discours de Marie-France est teinté de cette « conscience » – le terme revient en tout 12 fois dans la bouche de mon interlocutrice. Je sens au fil de la discussion que cette formation a eu un impact important dans la façon d'être et d'agir de Marie-France qui s'exprime d'abord dans sa manière passionnée d'en parler (ton de voix, gestuelle assurée). Avoir conscience de ses « transactions » interactionnelles et verbales avec les autres et ce qui l'a le plus marquée, affectée je dirais même. D'ailleurs l'*affect premier* « aimer les gens » est chez Marie-France intrinsèquement lié aux transactions qu'elle entretient avec ces collègues de même rang hiérarchique et plus largement avec ses subordonnées qu'elle nomme « les membres de son équipe ». Marie-France dira à ce sujet « voir [ses] transactions [interactionnelles et verbales] vraiment différemment », constatant que par le passé, l'organisation pour laquelle elle travaillait – un établissement du réseau de la santé différent de celui dans lequel elle évolue maintenant, que cette dernière « était très dure dans ses relations interpersonnelles », me confiant :

j'ai vécu moi des situations où on *sent* qu'on est pas au diapason sur une décision où on propose quelque chose les autres sont en réaction pis là on s'offusque de ça pis on essaie de trouver l'argument qui va faire que l'autre pis on essaie de trouver comment faire changer la personne *on est dans de l'opposition* alors [qu'avec la formation que j'ai suivie] quand on voit qu'un collègue est un peu fermé mais la première question que moi je me pose c'est je me dis "il y a quelque chose que je ne comprends pas il faut que je trouve il y a une crainte, il y a un besoin que je n'ai pas compris, il y a peut-être un mot que j'ai utilisé qui a fait peur" il y a comme une constante remise en question de la façon dont on a, soit préparé notre dossier, la façon dont on a approché la personne, même la question est-ce qu'il y a une expérience vécue ici? Est-ce que la personne qui est avec nous a vécu une expérience qui fait qu'il y a une certaine réticence à nous entendre? Fait que moi personnellement ça m'aide beaucoup mais ça m'aide aussi avec certains membres de mon équipe [.]

Difficile de dire comment cet apprentissage sur elle-même dans ses transactions avec les autres, a changé sa vie professionnelle. Outre l'autorité scientifique de la formation qu'elle a suivie, celle-ci ayant fait l'objet d'une étude empirique (Baron & Cayer, 2013) ayant prouvé ses bienfaits<sup>167</sup>, je m'interroge sur les réels effets de cette autorité. Proviennent-elle des animateurs du programme de formation qu'elle a suivi? De sa relation avec sa hiérarchie qui des mots de mon interlocutrice avait « beaucoup, beaucoup, beaucoup » insisté pour qu'elle suive la formation? Ou encore de l'attachement profond de Marie-France pour son travail, sa mission, son amour pour les gens qu'elle porte comme passion première, comme individu et gestionnaire? J'aurai un début de réponse à cette question dans l'effort attentif, réfléchi et mesuré (Marie-France cherche ses mots à plusieurs reprises) que déploie Marie-France quand elle parle de son supérieur hiérarchique. Cette personne est respectée pour sa rigueur sans faille. Je sens tout de même chez Marie-France un léger malaise quand elle tente de m'expliquer comment son supérieur traite les décisions éthiques prises par les gestionnaires dans l'organisation :

moi je pense là qu'il y a plein de gens qui ont des comportements qui ne sont pas nécessairement éthiques mais qu'ils ne savent pas et qui sont bien intentionnés et qui ne mesurent pas la portée parfois de leurs comportements ou de leurs actions qui sont pas éthiques là je viens chercher tout le geste volontaire versus involontaire donc parfois [...] ça m'était déjà jamais arrivée ben non ça ne m'est jamais arrivée mais [silence et léger malaise] je constate parfois que il y a des décisions qui peuvent arriver, des décisions qui ont été prises et qui doivent être soit entérinées par [la direction] ou des décisions qui ont été prises et qui sont portées à [la direction et cette dernière] les retourne en disant « ça ça ne se fait pas pour telles, telles et telles raisons on ne peut pas faire ça » parce qu'elle [en parlant de la personne de la haute direction] elle est tellement rigoureuse à ce niveau-là que c'est sûr que pour nous c'est un constant apprentissage pis parfois tu es à un niveau décisionnel pis tu penses que la décision que tu as prise c'est la bonne pis qu'elle elle elle (chercher ses mots)...voyons elle est, comment je dirai ça [cherche ses mots] elle est béton [10].

Marie-France marche sur des œufs. Je sens dans ses mots tout l'effort qu'elle investit à mettre les formes puisque les décisions qu'elle prend sont sujettes à être questionnées par sa direction et la

---

<sup>167</sup> « Depuis sa création il y a 14 ans, le programme a été offert à un peu plus de 350 gestionnaires. L'étude corrélative dont il a fait l'objet révèle que le niveau de présence attentive des participants [mesuré à l'aide du MAAS [*Mindful Attention Awareness Scale*] (Brown & Ryan, 2003) et du [*Kentucky Inventory of Mindfulness Skills*] KIMS (Baer, Smith & Allen (2004)] augmente de manière significative tout au long du programme tandis que certains traits de personnalité changent : augmentation de l'ouverture et diminution du névrotisme (Baron & Cayer, juillet 2013). Les résultats montrent également que les participants qui se situent à un niveau de conscience conventionnel au début du programme connaissent une évolution significative vers les stades post-conventionnels (voire aussi Cayer & Baron, 2006) » (Grégoire et al., 2014 : 122).

personne « rigoureuse » qui la représente et qui de ses dires, « a vraiment une incidence sur la façon dont on prend nos décisions [elle] a un regard 360 pis on va se poser la question tout le temps “c’est tu éthique ou pas éthique?”».

Je sens que la marge de manœuvre est faible, obligeant Marie-France à questionner sans cesse la nature éthique de ses agissements. Je vois bien que son lien de subordination lui commande d’être également, elle aussi, la plus rigoureuse possible même si d’aimer les gens et de persévérer dans sa profession sous cet affect rend la situation difficile, voire contradictoire, entre autres avec les valeurs prônées par l’organisation.

- [Mon supérieur hiérarchique] qui est extrêmement rigide sur les valeurs justement ses valeurs [...] qui sont quand même ici elles ne sont pas déconnectées des valeurs de l'organisation mais parfois c'est une personne très paradoxale autant elle peut être humaniste et autant pour elle la qualité la sécurité la bienveillance quand il arrive une situation où la situation réelle [est conflictuelle] avec les valeurs elle peut être très dure et là on s'éloigne beaucoup beaucoup de l'humanisme donc on peut être dans “on va rechercher le coupable” [11], “ce geste était intentionnel !” pis là moi ça ça vient la réelle apparence entre le discours pis finalement dans la réalité autre chose. Parfois je trouve que c'est dur tu sais on dit mon fils m'a dit, il a 9 ans, il m'a dit hier, à cause que Valérie Plante a renié sa promesse de baisse de taxes il m'a dit “ah ça me fait penser à un livre que j'ai lu maman de P-K Subban y avait un chapitre qui s'appelait passer de la parole aux actes, la politique me fait beaucoup penser à ça” ben je fais référence beaucoup à ça aussi, ce qu'on dit, prôner le discours d'une culture juste d'une culture de non-blâme mais quand on arrive dans des situations *crunchy* par exemple ça vire en éclats bang !!! ça je trouve ça difficile, mais je pense que c'est partagé par quelques collègues ça je trouve ça difficile mais ça ne m'atteint pas personnellement parce que j'ai jamais été concernée directement par une situation comme celle-là.

Toute la question est là dépliée, comment articuler des valeurs organisationnelles avec sa propre inclination à défendre ce à quoi on tient? Comment à la fois concilier humanisme et qualité et sécurité des soins [11] quand le manquement à l’un compromet la réalisation de l’autre? Je sens à ce stade de notre discussion, que la profondeur de notre échange a permis de dévoiler une incohérence, un paradoxe que Marie-France n’aurait jamais dévoilé au début de notre discussion.

J’ai la vive impression que de laisser s’exprimer son affect lui permet, même avec précaution, de révéler, questionner voire critiquer l’aspect sensible et complexe de toute situation qui appelle à faire preuve de jugement. Jugement dont je sens qu’on ne peut immédiatement évacuer la dimension affective dans la formation de ce dernier. Marie-France exemplifiera avec un incident

envers un usager qui a conduit la direction à vouloir trouver les coupables.

[la direction] dit “je veux que vous me donniez le nom des personnes qui ont [fait ça] ils l’ont fait c’était volontaire [...]” [léger silence] *ça j’ai pas aimé ça* [12] [ton de voix descendant] j’ai dit “non non on ne peut pas prôner une culture juste une culture de non-blâme on ne peut pas essayer de rassurer tout le monde dans l’organisation que quand il arrive des incidents et des accidents on va pas chercher le coupable on va chercher les raisons pour lesquelles c’est arrivé pis qu’après on nous demande d’aller chercher le coupable” [ton de voix ferme et déterminé].

Ce paradoxe mis au jour par Marie-France me montre qu’à son affect élémentaire ou premier d’aimer les gens, elle oppose un affect diamétralement opposé à ce dernier *ça j’ai pas aimé ça* [12] comme pour me notifier qu’incarner une culture juste et du non-blâme c’est « rassurer tout le monde dans l’organisation », ce n’est pas chercher un coupable, qu’une « culture de non-blâme » ne peut pas consister à chercher des coupables.

Marie-France ressentira un « profond malaise » – ce sont ses mots, face à cette situation et renchéra :

[Se confiant à une de ses collègues] je [lui] ai dit, “moi *il est hors de question* [ton de voix montant] que mon équipe fasse une analyse dans le but de chercher un coupable” [13].

Et d’ajouter,

[...] mais [silence] quand même j’ai pas trouvé ça [cherche ses mots] *je trouve pas ça acceptable* [ton de voix descendant et léger silence] pis je sais que [la personne de la haute direction à laquelle Marie-France fait souvent référence] *fait pas ça pour mal faire elle fait ça parce que ça vient tellement chercher ses valeurs* [ton de voix montant] *l’intention est bonne mais ...* [ton de voix descendant] [14].

La voix de Marie-France laisse transparaître de manière à peine perceptible une légère différence de ton [13]. Elle gardera tout au long de notre discussion, un ton de voix mesuré mais déterminé, voire ferme et une posture droite, les mains légèrement croisées en avant d’elle. Jamais elle ne perdra son impassibilité, même si l’épisode ci-dessus relaté produit par sa voix et les mots qu’elle emploie pour le rendre vivant, l’effet d’une mini-faillie. Je pourrais paraphraser Marie-France en disant que son affect d’*aimer les gens* entre ici en confrontation directe avec un autre affect, que j’ai pour l’instant de la difficulté à nommer mais qui pourrait s’apparenter à un affect plutôt rigoriste, une certaine rigidité dans le respect absolu des règles sans égard à l’humain. Une

certaine confusion née dans mon esprit au moment où elle prononce que cette personne ne « *fait pas ça pour mal faire, elle fait ça parce que ça vient tellement chercher ses valeurs* » [14]. Je ne sais plus à ce moment-ci à quoi renvoie exactement le mot « valeurs » sinon à l'adhésion passionnelle d'une forte croyance dans le « faire respecter les règles ». Je ne peux m'empêcher de voir ici à la fois la contradiction soulevée par Marie-France entre les « valeurs » prônées par l'organisation » et celles réellement « pratiquées » par ceux chargés de « les faire appliquer » – la position hiérarchique de son supérieur est évidemment exemplaire ici dans le symbole que représente le management ; *faire faire* mais également quelque chose de plus que des valeurs qui seraient « activées » par une situation, qui viendrait la *chercher*. J'ai l'impression, et la façon qu'à Marie-France de décrire ce supérieur le confirme, que s'activent chez cette personne des affects qui produisent une réaction tranchée, sans qu'il soit évident à première vue de parler de valeurs. Autrement dit, cette personne ne semble pas agir en réaction à une valeur qui lui serait chère et dont elle estimerait qu'elle serait bafouée. Elle semble persévérer sous une *intention* ou un affect différent<sup>168</sup>.

Marie-France me parlera à un autre moment du manque d'implication de l'organisation à davantage impliquer les employés. Elle fera un parallèle avec l'insertion dans les plans d'amélioration des pratiques d'un usager-partenaire<sup>169</sup> en « partageant » à son supérieur qu'elle trouvait :

*qu'on était un peu moins employé-partenaire maintenant* [ton de voix descendant]  
[15] je trouve que quand on focus sur quelque chose, on dirait quand on met nos lunettes sur quelque chose on perd un peu de vue l'autre pendant et là il faut recherche le moyen d'impliquer un peu plus les employés dans nos décisions, dans nos réflexions, dans nos consultations, au *day-to-day*, dans les opérations [...] je trouve qu'on a un peu de chemin à faire là-dessus.

Je sens dans la voix de Marie-France une certaine fébrilité à parler des employées et employés [15]. La désignation d'« usager-partenaire » que Marie-France transforme en « employé partenaire » tente de redonner de l'importance à la relation avec les employées et employés comme si de son propre aveu ils n'étaient plus des *partenaires*. J'ai l'impression que Marie-

---

<sup>168</sup> J'aurai le privilège de rencontrer cette personne dont parle Marie-France. Je fais plus loin le récit auto-ethnographique de la discussion que j'ai eue avec cette dernière.

<sup>169</sup> Dans le cadre d'un partenariat soin et services, les usagers sont davantage consultés dans les décisions de l'établissement dans le but d'en faire des partenaires, d'où l'expression usager-partenaire.

France veut redonner de l'importance à la relation aux employées et employés tout comme elle persiste dans son effort à « aimer les gens ». Je devine d'ailleurs que son ton de voix calme et mesuré cache une façon humaine et empathique de gérer ses équipes. Marie-France s'attache à me transmettre par ses mots et son ton de voix, cet « amour des gens » dont les employées et employés font partie. Je sens même qu'elle tente de me dire que la stratégie de l'organisation n'est pas incompatible avec son affect. Elle évoquera pendant notre discussion la volonté de l'organisation de trouver un slogan, un *vrai nord*<sup>170</sup>.

[En parlant du vrai nord] *ça c'est nouveau c'est très à la mode* [16]. Il y a la vision "qu'est-ce qu'on veut devenir dans 10-15 ans?" pis le *vrai nord* c'est comme qu'est-ce qu'on veut être comme organisation [prend une longue respiration] souvent on veut être axé sur la qualité, axé sur la sécurité, etc. Pis le vrai nord devrait se vivre lui aussi jusqu'à chaque individu dans l'organisation [notre consultant] il utilise le mot [l'expression] faut trouver un moyen de *souffler dans le cou* de toutes les personnes de notre organisation *pis j'ai beaucoup aimé ça souffler dans le cou* [17] [...] c'est qu'on a toujours le petite souffle dans le cou qui nous rappelle *qu'est-ce qu'on doit faire? Comment on doit être?* [18] pis je trouve qu'avec le code d'éthique si on peut trouver le moyen que les gestionnaires que les chefs d'équipe [marque une pause] soufflent toujours dans le cou mais une saine, un petit vent bien agréable pas du vent de nord-est [nous rions ensemble] pas ce vent là *un beau petit souffle dans le cou qui nous rappelle les comportements qu'on doit avoir quand on transige avec les usagers* [ton de voix descendant presque solennel] [19] *quand on a des relations avec nos collègues* quand on a des relations avec nos partenaires externes *faut trouver le moyen que le code d'éthique et le code de conduite ce soit le petit souffle dans le cou fait que comment le faire? c'est ça qu'on cogite en ce moment mais ça je pense que ça va nous parvenir à pénétrer jusqu'au terrain en lâchant un peu le "dans mon ordre professionnel c'est que..."* oui oui vous avez des obligations [ton de voix montant] à votre ordre professionnel mais maintenant ici, dans nos transactions quotidiennes on a un code d'éthique un code de conduite on a des valeurs pis on veut les incarner et ça c'est pas évident [ton de voix descendant] [20].

Elle ajoute :

notre vrai nord, la phrase, le petit slogan, c'est « digne de confiance » pis moi j'aime ça [...] je l'aime notre vrai nord ! [21]. [Ê]tre digne de confiance c'est quoi? c'est [marque une pause] c'est dans le fond s'assurer *qu'on a appliqué les valeurs*, s'assurer qu'on a un comportement qui respecte les règles en place s'assurer qu'on a été respectueux, qu'on a été [cherche ses mots] bienveillant je trouve que ça si on pouvait faire une petite campagne pour que les gens se l'approprient ce slogan-là je pense que ça serait porteur ....l'omniprésence.

---

<sup>170</sup> Marie-France me détaillera le processus qui a amené à trouver ce slogan quand l'organisation consultera plusieurs universitaires parce qu'« on voulait savoir c'était quoi les conditions pour qu'une organisation soit performante, soit excellente ».

Pas facile, pensais-je, pour Marie-France de concilier dans ses mots et sa façon passionnelle de me le transmettre, son affect *d'aimer les gens* et ce vrai nord, nouveau passage obligé, à la mode [16]. Aimer le vrai nord de son organisation [21] implique-t-il *de facto* d'aimer les gens? Je sens qu'elle tente de se persuader et de me persuader que ce n'est pas contradictoire, que c'est possible, même si sa retenue m'indique qu'elle est consciente de ce que signifie ce *souffle dans le cou* [17] que je perçois d'abord négativement et qu'elle justifiera, voyant ma réaction, en un « vent léger bien agréable » [19]. Comment un slogan peut-il avoir le pouvoir de nous dire *quoi faire et comment être?* [18]. Marie-France sait que la frontière est mince et délicate. Elle reprend d'ailleurs très vite son rôle de gestionnaire pour réactiver l'autorité managériale qu'elle et sa direction ont, afin d'utiliser ce *souffle*, léger mais ferme, comme le ton de voix employé par Marie-France pour le dire, pour baliser les « transactions quotidiennes » au-delà des ordres professionnels même si elle avoue très sincèrement que *ce n'est pas évident* [20]. Je suis soudainement interpellé par la différence de traitement sémantique qu'elle réserve ici au signifiant « transactions ». Après avoir été affectée dans sa formation par sa capacité à prendre conscience de *ses transactions* avec les autres, elle renvoie désormais ces « transactions quotidiennes » à un principe quasi-prescriptif qui semble ne pas tenir compte de ce que l'employée ou l'employé, pense ou « a conscience » des transactions qu'elle ou il a au quotidien dans et avec l'organisation.

Je termine agréablement ma discussion (hors enregistrement) avec Marie-France qui en me raccompagnant jusqu'à la porte de son bureau, me gratifiera d'un « c'est très intéressant ce que vous faites et l'approche que vous utilisez (ethnographie organisationnelle) pour entrer en relation avec les employés du réseau ».

### 4.3 Récit 3

*« ils disent : “c’est une job!” non c’est pas une job c’est une passion... »*

Il est 9h05, Mireille qui m'avait donné rendez-vous dans un Tim Hortons proche de son domicile m'attend souriante, un café en mains devant elle. Rendez-vous avait été pris à 9h00. J'ai été retardé par une erreur de localisation de mon GPS. Mireille qui est ponctuelle me pardonne, elle sait que je ne suis pas familier avec les environs. Une fois mon café commandé, sa bonne humeur et son air décontracté me mettent tout de suite à l'aise quand je prends place en face d'elle. L'ambiance agitée et bruyante de la place comme à toute heure avancée de la matinée dans ce genre d'établissement, va m'obliger à tendre l'oreille pour bien la comprendre même si la neutralité du lieu et sa convivialité anticipent déjà une belle discussion. Mireille est infirmière. Pourquoi devenir infirmière? Pour Mireille « c'est un petit peu ambivalent » et d'ajouter toute de suite après « pas ambivalent ». Drôle de réponse, me dis-je, le fait d'être infirmière reposerait spontanément pour elle sur une ambivalence qui n'en est pas une finalement après sursaut réflexif. Que traduit cette première phrase de Mireille?

**Ambivalent**

*Adjectif*

Qui présente une ambivalence

**Ambivalence**

*Nom féminin*

1. Caractère de ce qui peut avoir deux sens, recevoir deux interprétations : L'ambivalence des rêves.
2. Caractère de quelqu'un qui présente ou manifeste des comportements, des goûts contradictoires ou opposés.
3. Tendance à éprouver ou à manifester simultanément deux sentiments opposés à l'égard d'un même objet : amour et haine, joie et tristesse, etc. (Le Robert)

C'est le 3<sup>ème</sup> sens qui avait retenu spontanément mon attention au moment où elle parle, la suite de ma discussion avec Mireille me fera comprendre plus tard la nature de cette ambivalence.

Mireille est devenue infirmière par inclination et choix de savoir comment elle pourrait « prendre soin » des autres.

*[j]'ai toujours apprécié prendre soin du monde depuis que je suis toute petite dans le fond ça a toujours été comme pas une passion, mais ça a toujours été comme ancré en dedans de moi [ton de voix descendant et léger silence] (1 min 20s.) [1].*

Je m'interroge ici sur la négation de l'emploi du mot « passion » pour lui préférer l'expression « ça a toujours été ancré en dedans de moi » [1]. Dans les mots de Mireille, la passion semble être ici de l'ordre de l'éphémère, qui ne durerait qu'un instant, j'ai tout de même

l'impression que cette *passion* – le mot reviendra 5 fois dans son discours, révèle quelque chose de plus durable et profond. Le reste de notre discussion dévoilera peut-être plus tard ce trait. Cet « ancrage en elle » est le point de départ de sa pratique professionnelle en tant qu'infirmière. Comment cet ancrage s'est concrètement matérialisé dans sa tentative de devenir infirmière? Elle évoquera au début de notre discussion le fait « d'avoir beaucoup d'admiration pour les animaux », qu'elle avait eu « l'option » de s'orienter vers la « santé animale » avant que la personne en charge de la conseiller sur son orientation ne la dissuade en lui disant :

- Mireille [faisant parler la conseillère en orientation] : « si tu vas en santé animale » elle me dit « tu vas faire de la recherche tu vas donner des médicaments aux animaux » pis elle dit « c'est beaucoup trop contingenté » elle dit « y a pas très très peu de débouchés » elle dit « pis ils prennent que les meilleurs »
- Moi : ok
- Mireille : fait que là j'ai fait comme bon [léger silence] j'ai dit dans le contexte de santé animale c'est plus complexe pis que... [hésite et cherche ses mots] je risque de moins... je suis dans une branche que...il va me...ça va... *me toucher moi personnellement*
- Moi : ok ok
- Mireille : j'ai décidé de m'en aller plus dans les soins infirmiers à ce moment-là
- Moi : d'accord [2]

Même si Mireille le dit d'une voix apaisée, je ne peux m'empêcher de me demander à quel point ce conseil aura été déterminant dans sa trajectoire professionnelle. Ça l'aura « touché personnellement » mais jusqu'à quel point? A-t-elle juste été « touchée » au sens où ce conseil *modifiait* ou *impactait* « simplement » son orientation professionnelle ou a-t-elle été plus profondément *affectée* par ce choix, au sens de rediriger son « admiration » première pour les animaux vers les soins infirmiers<sup>171</sup>? Mireille a toujours apprécié « prendre soin des autres » [1], peut-être parce que ces « autres » – humains ou animaux, partagent ontologiquement le statut de « vivant » et qu'à ce titre, il faut en prendre soin...

Mireille a fait l'expérience dans plusieurs stages professionnalisants de *ce que voulait dire* « prendre soin ». En parlant de son cheminement, qu'elle qualifiera d'un « petit peu plus complexe » n'ayant pas été acceptée « du premier tour », l'obligeant à faire des cours de base, elle dira, posture droite, les deux mains entourant symétriquement sa tasse de café.

---

<sup>171</sup> Mireille faisait d'ailleurs précéder l'extrait [1] (p. 151 du présent récit) de la phrase suivante « [...] j'ai beaucoup d'admiration aussi avec les animaux parce que j'ai toujours apprécié prendre soin du monde... ».

[q]uand j'ai fait des stages parce que t'sais on est intégré en stage au niveau de la deuxième session [elle parle ici de son cheminement académique] fait que *ça a pas été long que j'ai appris que oui mettons c'est stressant prendre soin du monde mais que d'avoir l'approche, la communication, le t'sais, le non verbal des patients ça ça m'a apporté beaucoup* [ton de voix calme et apaisé et léger silence] pis *tu sais le réconfort que tu peux apporter à une personne* [léger silence] que tu connais pas que t'es un inconnu [léger silence] *pis la reconnaissance que tu vas avoir de cette personne-là* [léger silence] *ça vaut de l'or fait que moi ça me nourrit dans ma profession pis moi ça a commencé dans mes stages* [3].

Plusieurs marqueurs énonciatifs et discursifs ici témoignent de ce qui « nourrit » Mireille dans sa profession. Je sens que cette expérience d'apprentissage a confirmé chez elle qu'elle était à la bonne place. Qu'elle pouvait pleinement et en harmonie avec elle-même (ton de voix, silence), exercer sa pratique malgré son caractère « stressant ». Mireille « pourrait en parler toute la journée » comme elle me dira plus tard, traduisant à merveille son investissement passionnel à exercer la profession d'infirmière. Elle décrit avec aplomb et sur un ton joyeux tout ce qui se passe dans sa relation avec les patientes et patients; son « approche » communicationnelle, ce que cette relation lui « apporte » et « apporte » comme « réconfort » aux patientes et patients, la « reconnaissance » qu'elle va avoir, et sa valeur (*ça vaut de l'or*) [3]. À ce stade de notre discussion – encore très récente, sa réalité semble pleinement engagée dans sa relation avec les patientes et patients. Elle poursuivra par ses mots, avec le même ton posé quoiqu'un peu plus affirmé et la même posture droite :

- [...] c'est sûr que dans tes stages tu as un million de choses à faire un million de choses à gérer mais *l'approche auprès du patient n'a jamais été un obstacle dans ma carrière*
- d'accord
- c'est ça qui m'a permis de continuer
- ok
- parce que t'sais les travaux c'est dur les stages c'est pas facile t'sais les examens aussi mais tout ce qui est *l'approche avec les patients a permis de me développer autant personnellement que professionnellement* [4]
- d'accord [j'étire phonétiquement le mot]
- ça m'a fait cheminé
- ok
- pis j'ai toujours eu comme de la facilité avec les contacts tu sais de prendre soin si quelqu'un était blessé quand j'étais petite, j'allais m'en occuper j'allais j'ai jamais eu peur de ça et ça a toujours été comme une fascination pour moi [5]
- d'accord [ton de voix montant, j'étire phonétiquement la deuxième syllabe]
- ouais fait que c'est pour ça que j'ai continué dans cette branche fait qu'ils disent : « c'est une job » *non c'est pas une job, c'est une passion* [ton de voix montant déterminé] [6]
- ok... [j'étire phonétiquement la deuxième syllabe]
- fait que c'est pour ça que j'aime ça encore après 10 ans

- après 10 ans! Ok
- oui [silence] toujours la même... pis l'étincelle elle renaît à chaque fois que quelqu'un me croise dans les corridors dans les ascenseurs pour me dire « Hey ! » tu sais je suis équipe volante [Mireille est affectée à différents services en fonction des besoins] fait que à chaque jour c'est différentes personnes [ton affirmatif et joyeux]
- ok [je lui demande de me préciser ce que veut dire équipe volante]
- tu sais quand tu te dis je l'ai vue une journée cette personne là je l'ai vue une journée admettons même le membre de la famille va me reconnaître pis va dire "*toi tu as fait une différences dans la vie de ma mère*" exemple
- ah oui ok
- fait que c'est ça qui te nourrit entre 1) accrocher un sourire dans ta face quand tu rentres le matin travailler, 2) continuer à te botter le cul pour avoir la même énergie jour après jour pis de pas lâcher parce que le métier c'est pas facile [ton de voix montant et énergique]
- non [ton empathique]
- mais *la passion rend la chose facile* [ton de voix descendant] [7]

Je sens que Mireille veut tout de suite me dire ce à quoi elle tient – et qui la fait tenir, « *l'approche auprès du patient [...] c'est ça qui m'a permis de continuer* » et pourquoi elle y tient [4] et [5]. 2 choses me saisissent immédiatement dans ses mots : elle met au centre de sa pratique sa relation avec la patiente ou le patient<sup>172</sup>, qui produit chez moi un « d'accord » qui traduit autant le fait de peut-être comprendre quelque chose de central ici et en même temps de notifier à Mireille que je suis sensible à ce qu'elle me dit. Je suis d'ailleurs plus particulièrement touché par ses mots, quand elle me confie « *si quelqu'un était blessé quand j'étais petite, j'allais m'en occuper, j'allais j'ai jamais eu peur de ça et ça a toujours été comme une fascination pour moi et c'est pour ça que j'ai continué* » donnant soudainement à la discussion une profondeur intime, cristallisant et précisant dans le discours de Mireille, l'origine de sa persévérance à « prendre soin ». Mireille parle de « fascination » [5] alors même que, au moment où elle prononce ce mot, je me surprends à lui préférer le mot de « vocation ».

### **Fascination**

*nom féminin*

1. Action de fasciner, fait d'être fasciné, hypnotisé.
2. Attrait irrésistible, prestige, séduction (Larousse)

Pourtant l'emploi du mot « fascination » ici décrit bien l'*attrait irrésistible* qu'a Mireille pour *prendre soin* des autres. Elle exemplifiera plusieurs fois – j'en montre plus loin des traces dans

---

<sup>172</sup> Je me rends compte que « prendre soin » est un syntagme toujours suivi d'un énoncé, on prend soin *de* quelque chose ou *de* quelqu'un(e).

son discours, ce qui pour elle *est* et *signifie* « prendre soin ». Mireille se *réconcilie* ici – du moins temporairement, avec ce mot passion [6] qu’elle emploie maintenant comme fondement premier de sa pratique. Je sens que l’usage du mot est plus stable et affirmé que dans son premier emploi, au point de me dire – et d’autres marques de son discours le montreront, qu’elle *est* sa « job », que sa passion lui permet de l’accomplir avec joie<sup>173</sup>. Ce « ils disent » [6] reste un peu mystérieux et pourtant Mireille fera usage à 10 reprises de ce groupe sujet-verbe. Sans jamais le nommer, ce « ils » impersonnel renverrait à l’organisation pour laquelle elle travaille. Je sens qu’il renvoie principalement *aussi* à celles et ceux en charge d’organiser les soins (gestionnaires, direction) dans l’organisation ou plus largement à ce que la désignation de la profession d’infirmière ou infirmier évoque dans l’imaginaire collectif. Au moment où je rencontre Mireille, nous sommes en 2018. La situation du manque de personnel – et au premier chef les infirmières et infirmiers dans le réseau de la santé, est déjà problématique, obligeant les établissements à recourir parfois au Temps supplémentaire obligatoire<sup>174</sup> (TSO). Cette situation provoque d’ailleurs des réactions de détresse (voir le message Facebook du présent travail en exergue de l’introduction). Ce « ils » m’interpelle parce qu’il prétend parfois s’exprimer au nom de la réalité des infirmières et infirmiers, sans toujours la connaître dans sa complexité. Comment par exemple réconcilier les dilemmes éthiques immenses qui jalonnent cette profession, entre la volonté de prendre soin en tant qu’infirmière ou infirmier et les « conditions de possibilité » situationnelle et organisationnelle de bien le faire? En dernier ressort – ici en fin de phrase, Mireille réaffirme sans détour et avec véhémence<sup>175</sup> [7] que sa « passion » de prendre soin la « nourrit » pour garder le sourire et trouver l’énergie de continuer. Sans cette passion qu’il m’est encore difficile de

---

<sup>173</sup> Je montrerai plus loin des marqueurs langagiers et extralangagiers qui exemplifient cette joie.

<sup>174</sup> D’après Me Anne-Marie Bertrand, CRIA et Me Jessica Deschamps-Maheu, il n’existe aucune définition du temps supplémentaire obligatoire. Les conventions collectives sont silencieuses quant à cette question. Cependant, dans le jugement *Syndicat interprofessionnel du CHU de Québec (FIQ) et Centre hospitalier universitaire de Québec (CHU de Québec)* 2014 QCTA 836, sous la plume de la juge administrative, le TSO est défini, au paragraphe 557, comme étant : « (1) Toute période pendant laquelle une infirmière est forcée à exécuter une prestation de travail en dehors de son quart régulier de travail. (2) L’acceptation in extremis d’une infirmière faisant le constat de la nécessité de se “sacrifier” pour éviter l’odieux d’une charge de travail supplémentaire sur les épaules des collègues déjà surchargés. (3) Le fait d’entrer au travail plusieurs heures avant le début de son quart de travail dans l’espoir de ne pas se voir exiger de continuer à travailler en TSO après son quart de travail » (Bertrand et Deschamps-Maheu, 2019).

<sup>175</sup> Mireille a un franc-parler qui intègre parfois des mots plus crus comme « *fuck* » ou « se botter le cul » et qui donne une intensité singulière et nécessaire à ce qu’elle dit qu’elle fait ou qu’elle expérimente. Jamais Mireille n’a semblé ressentir une gêne à l’emploi de ces mots ni moi ressentir une gêne à leur écoute dans la discussion. Au contraire, ils agissent comme des connecteurs sensibles et profonds que Mireille communique passionnellement quand elle prend en charge la narration des situations qu’elle vit.

circonscrire à un mot, sorte de « signifiant flottant symbolique » (Descombes, 2009) dont Mireille et moi nous accordons temporairement sur ce qu'il signifie : son inclination première pour *prendre soin* comme « signifié » sans pouvoir pour autant le nommer précisément, autrement que par *passion* pour l'instant comme « signifiant ».

« À mesure que l'on s'approche du réel, *on perd la parole.* » (Valéry, 1973, je souligne)

Je demande à Mireille si elle se trouve parfois en tension dans sa pratique professionnelle entre sa façon d'entrer en relation avec les patients pour prendre soin de ces derniers et ce que lui commande de faire ce « ils ».

- Oui ben [long silence] *c'est complexe tu sais c'est tout un tout dans le fond* [8] c'est comme tu y vas selon ton *feeling* tu ne peux pas arriver et dire "ah ben là selon son dossier il faut faire ça" y a rien qui est écrit noir sur blanc pour soigner un patient tu peux pas dire c'est ça qu'il faut faire ou ben c'est ça *mais tu peux faire mieux pour lui tu sais c'est dans le contexte c'est un être humain pis ça on l'oublie beaucoup pis moi c'est ça que j'essaie de viser dans mes soins* [9] c'est de dire que oui y a un dossier à faire oui y a des soins à recevoir, mais *qu'est-ce qu'on peut faire de plus pour lui [le patient]*
- Ok
- *pour essayer de lui accorder une meilleur hospitalisation? Tu sais des fois c'est juste une petite phrase une petite chose un petit dessin sur sa napkin ou son verre tu sais je lui apporte un verre d'eau et je mets une petite fleur pis je dis "tiens ça c'est votre verre d'eau !" pis il voit une fleur sur un verre d'eau tu sais c'est des* [10] ... [ne termine pas sa phrase et marque une pause].

Les mots de Mireille déploient une compréhension et une incarnation très sensible de sa pratique. Elle reconnaît d'emblée le caractère « complexe » de la situation qui lui commande d'y aller selon son *feeling* comme si de *sentir* la situation permettait de mieux l'appréhender. Je constate d'ailleurs que le ton assuré qu'elle emploie pour le dire sonne comme un constat affirmatif que rien ne semble pouvoir venir ébranler. Mireille est *sûre de son affaire* et dans cet élan verbal où je sens que sont mobilisées toutes ses forces vives pour prendre soin de la patiente ou du patient, elle (ré)humanise la relation [9] et fait tout en son possible pour symboliquement faire du mieux qu'elle peut [10]. Le dernier passage [10] est symptomatique de la passion qui anime Mireille pour prendre soin des autres. J'ai l'impression que la fin de sa phrase (non terminée, Mireille continuera sur l'aspect plus procédurier des soins par la suite), marque son impossibilité de dire ce qu'accomplit comme effet sur elle et la patiente ou le patient, ces petites attentions même si je vois bien que Mireille y croit et qu'elle est persuadée que ça fait une différence, une « meilleure

hospitalisation ». Cet aplomb à parler de sa pratique professionnelle et la relation à la patiente ou au patient, qu'elle met au-dessus de tout teinte tout son discours. Je ne décèle aucune faiblesse à la fois argumentative et énonciative dans sa façon de m'exposer sa « vision des soins » et le calme [12] avec lequel elle l'affirme résonne avec le calme dont elle fait preuve au moment d'exercer sa pratique<sup>176</sup> même en « situation de crise » ou « d'urgence<sup>177</sup> ».

- [...] je gère [rires] [11] [...] mais quand il y a des situations tu sais le monde me dise “mais Mireille tu es calme !” [12] je dis “oui je suis calme” parce que j’ai une expérience d’urgence aussi tu sais j’ai beaucoup de bagage aussi dans ma carrière par rapport aux soins *fait que ça m’apporte une autre vision aussi* [silence] de l’état critique parce que tu sais il faut que tu juges parce que y a des patients qui sont critiques parce qu’il vont s’être faits mal en se cognant et là ils capotent il faut que tu puisses déterminer l’importance vraiment de ce que lui a besoin maintenant *il faut que tu sois à l’affût comme en étant plus proche de tes patients en étant plus à l’affût.*

Les rires de Mireille [11] contrastent avec les situations de soins qu'elle décrit. Ils occupent une place non négligeable dans son discours – elle ponctuera ses phrases d'un rire généreux à 24 reprises, comme si elle accomplissait joyeusement une tâche parfois pénible et éprouvante à la fois physiquement et mentalement. Elle dira à cet égard :

- tu sais<sup>178</sup> *il faut comme mettre de la joie* [en parlant de son quotidien professionnel], tu sais moi j'ai beaucoup d'humour quand je travaille pour essayer de détendre l'atmosphère, un humour pas méchant mais j'apporte de la joie du bonheur le sourire de détendre l'atmosphère parce que les patients c'est comme dans un cadre où ils sont beaucoup de personnes qui sont à les côtoyer fait que tu sais ils sont comme tannés y a du va-et-vient ils dorment pas bien parce que y a du mouvement la nuit y a de l'action *y a tout un contexte d'irritabilité chez le patient à essayer de casser quand tu rentres le matin moi c'est autant des uniformes de couleur des fois des uniformes roses des gros cœurs tu sais n'importe quoi pour essayer de juste changer les idées des patients ça fait du bien* [13]

---

<sup>176</sup> Je sens bien ici que Mireille exerce beaucoup plus que sa pratique, comme une trace indélébile puissante qui cristallise toute la vitalité qu'elle met en action à accomplir cette pratique. Je discuterai de cet élément central plus loin.

<sup>177</sup> Comprendre ici dans les mots de Mireille quand l'état de santé de la patiente ou du patient se dégrade rapidement, sans qu'il eût été possible de le prévoir.

<sup>178</sup> Je m'interroge sur cette incise qui reviendra plus de 50 fois dans le discours de Mireille, une incise très présente dans le langage courant et souvent contractée en « t'sais » qui indique que l'interlocutrice ou l'interlocuteur a besoin d'une pause pour penser à ce qu'elle ou il va dire. Je ressens dans le discours de Mireille que ses incises sont plutôt le témoin d'une réflexion profonde, sensible et complexe de la situation qu'elle vit. Ça fait 17 fois jusqu'ici qu'elle ponctue régulièrement ses phrases d'un « tu sais ». Je note à cet instant, au moment d'écrire ces lignes que ce « connecteur » en apparence banale vient renforcer la force de croyance de Mireille dans ce qu'elle *est* et par suite, *fait*.

Difficile de ne pas voir et sentir au moment où elle prononce ces mots, que cette joie pour laquelle elle milite d'une certaine manière contamine ce qu'elle fait et se traduit par plein de petits gestes qui facilitent la relation et l'environnement dans lequel cette relation (avec ses collègues, les infirmières auxiliaires avec qui elle fait équipe, ses supérieurs ou les patients) se pratique [13]. Elle reviendra – Mireille emploiera le mot « joie » 5 fois en tout, sur cet aspect qui, m'apparaissant plus ténu au début de notre discussion, semble se révéler comme le cœur épais de la chose :

[mimant de s'adresser à une de ses collègues] : “écoute c'est pas parce qu'on a un travail sérieux à effectuer qu'on n'est pas capable de mettre un petit peu de joie” *parce que moi je vais revenir mon travail est en lien avec ma vie personnelle* [ton de voix descendant et solennel].

En disant que son travail est en lien avec sa vie personnelle, Mireille me confie sa situation de vie qui explique pour partie, cette disposition à prendre soin. Mireille a des enjeux familiaux importants. Venir travailler lui « permet de s'évader un peu puis de profiter un peu de la vie ». Ce à quoi je répondrai par un empathique « je comprends » sur le même ton que Mireille. À ce moment-là de notre discussion qu'est-ce que « je comprends »? Je comprends que nous nous auto-affectons ou plutôt nous nous entre-affectons et que de cette situation affectante jaillit une compréhension plus fine et profonde de ce que veut dire pour Mireille *prendre soin* et comment ça s'actualise, d'abord dans la joie.

[T]ous mes collègues le savent, ma condition, ma vie, ça ce n'est pas un secret mais je dis quand je rentre là [au travail] c'est ma libération (rires) où je peux dire que je sais tu sais *quand tu sais que tu es compétente ça donne une confiance, ça donne une approche, ça donne un cheminement qui te permet de [silence] avancer dans ta journée avec confiance puis de mettre les autres en confiance* [14].

Drôle de formulation, pensais-je en parlant de son travail comme d'une libération même si je comprenais qu'au travail elle n'avait pas à composer avec ses défis de vie personnelle et familiale. Ce passage [14] m'a frappé par la justesse des mots de Mireille qui sous couvert d'une suite logique – de sa compétence suivrait presque *logiquement* une « confiance », une « approche », un « cheminement » et le fait de « mettre les autres en confiance », renforce ici le caractère des affects déterminants – au sens fort du terme, à partir desquels Mireille agit. Impossible pour moi ici de ne pas voir que même sans circonstances atténuantes, Mireille

exercerait sa puissance d’agir de la même manière, et la joie contagieuse que cela produit sur moi me le prouve. Sa puissance est dans le *prendre soin* et rien n’empêchera Mireille de faire tout en son pouvoir – comprendre en sa puissance, pour agir sous cet affect. L’organisation pour laquelle elle travaille poursuivais-je, a-t-elle une conception du *prendre soin* compatible avec celle de Mireille?

Mireille dira de manière très sentie, à la limite du ton colérique, que « eux » (l’organisation), « ils veulent juste qu’on fasse notre tâche de base tu sais » et de poursuivre :

oui ils disent “oh l’approche” tu sais moi ça me fait rire aussi au bout “l’approche pour les personnes âgées, l’approche pour les personnes âgées”, sais-tu combien on manque de temps pour prendre soin des personnes âgées? pour les lever, puis les faire marcher dans un corridor [...].

Je resterai un instant figé par sa remarque qui me met sous le nez une contradiction sidérante avec cette affiche remarquée plus tôt dans le couloir – et à laquelle Mireille fera allusion<sup>179</sup>.

« Nous, on prend soin de nos aînés ! »

Le « prendre soin » est normalisé par des règles professionnelles produites à la fois par les ordres professionnels et l’organisation de sorte que les « soins » se donnent en cohérence avec 1) la façon de soigner – prérogative ici entre autres de l’infirmière ou l’infirmier et 2) la façon d’organiser les soins – prérogative de l’organisation. C’est à l’organisation qu’il revient cependant d’afficher sur les lieux de travail ce à quoi elle *tient* et à rappeler en matière de soins. Pourtant cet aspect central pour ne pas dire cardinal de tout établissement qui aspire à donner des soins, Mireille ne semble pas y adhérer de la même manière. Je m’interroge sur la différence de ton et de signification du mot « approche » quand elle fait parler l’organisation et du même mot quand il s’agit de qualifier sa relation avec ses patientes et patients [3], [4] et [14].

---

<sup>179</sup> « [...] ils nous mettent des beaux petits *posters* sur les murs pour dire qu’on fait attention à nos personnes âgées, mais ils donnent pas les efforts, ils ne donnent pas les moyens, ils ne donnent pas les ressources ils ne donnent pas le budget pour qu’on fasse en sorte que les personnes âgées soient mobilisées plus souvent tu sais fait que c’est oui admettons l’hôpital veut bien faire, mais l’hôpital c’est gros, l’hôpital ils ne peuvent pas tout voir, ils ne peuvent pas tout savoir [...] ».

## **Approche**

*nom féminin*

1. Mouvement par lequel quelqu'un, un véhicule s'approche de quelqu'un ou de quelque chose : L'approche du surveillant a dispersé les élèves.
2. Proximité d'une période, d'un événement : À l'approche du danger, tout le monde s'enfuit.
3. Manière dont quelqu'un accueille ceux qui l'abordent ; abord : Il est d'une approche difficile
4. Action, manière d'aborder un sujet, un problème : Approche sociologique d'une œuvre littéraire. (Larousse)

Le sens de l'approche – le mot revient 10 fois dans le discours de Mireille, traduit dans ses mots si je puis dire, le *mouvement* qu'elle produit physiquement à l'égard de ses patientes et patients dans une relation sensible<sup>180</sup> à ces derniers – au-delà de la relation professionnelle infirmière-usager balisée par l'ordre professionnel et dans laquelle on ne retrouve pas nécessairement cet aspect de la relation<sup>181</sup>. D'après Mireille, l'employeur exige que les soins soient donnés, mais « ils ne sont pas obligés de dire dans quel contexte ils sont donnés ». Je sens dans son ton de voix, l'impérieuse nécessité de dire ces choses-là. Mireille, pris dans l'investissement passionnel de ce qu'elle dit qu'elle vit et voit au quotidien, m'alerte sur le fait que la relation de soin ne s'arrête pas à ce que les patientes et patients reçoivent comme soins (un acte médical spécifique ou la prise d'un médicament). Elle convoque régulièrement dans son discours en les faisant parler, d'autres personnes (l'employeur, un médecin ou des collègues de travail) pour illustrer son propos. Mireille me parle par l'exemple, en illustrant systématiquement son propos et je devine que parce qu'elle tente d'être *exemplaire* à tout égard dans la relation de soin qu'elle développe avec les patientes et patients, son niveau d'exigence de réciprocité dans la conception de cette relation l'a rend, dans son ton de voix, plus émotive.

- [ L]employeur est là pour s'assurer que les soins sont faits mais ils ne sont pas obligés de dire dans quel contexte ils sont faits [ton de voix montant] [en mimant de parler à une autre infirmière] “est-ce que toutes tes choses sont faites? Est-ce que les patients ont reçu tout ce dont ils avaient besoin?” oui je peux arriver donner des pilules les déposer de même sur la table [imite le geste] puis repartir. Mes pilules sont données mes

---

<sup>180</sup> Une littérature foisonnante autour de la notion de *care* essaie de remettre au centre de la profession la relation de soin (Tronto, 2009; Zielinski, 2010).

<sup>181</sup> Les valeurs de la profession infirmière édictées par l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ) parlent au chapitre de respect de la personne d'une « relation de confiance, ainsi que la reconnaissance de son unicité, de son droit à la vie privée et de son autonomie décisionnelle, laquelle s'exprime par son droit de faire des choix et d'être informée » (Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, 2014).

- soins sont faits mais [en mimant de nouveau de s'adresser à une autre infirmière] "est-ce que tu as pris le temps de parler à ton patient?" tu sais c'est ça qui n'est pas exigé
- « oui j'ai fait mon pansement »
  - ok mais tu as fait quoi de plus? As-tu noté ton pansement? Tu sais il manque un peu des fois d'humanité dans les soins tu sais autant aussi avec les médecins des fois ils disent [elle fait parler un patient] "oui mais là je voulais parler au médecin"
  - "oui mais j'ai vu j'ai marqué d'aller vous voir"
  - [en parlant du médecin] il est resté 30 secondes dans la chambre, il n'a pas répondu à ses questions [à celles du patient] puis il est parti mais c'est un médecin il avait le droit de prendre plus que 30 secondes avec monsieur dans sa journée tu sais puis là le monsieur est déçu, son fils est déçu puis moi je suis comme j'essaie de ramasser les pots cassés je me dis c'est dommage pour un patient même le médecin n'a pas eu plus de 30 secondes à lui accorder [ton de voix descendant]

Mireille a une haute idée du soin, me dis-je de manière un peu caricaturale. Performer passionnellement sa façon d'en parler transforme mon évidence d'une *haute idée du soin* en un *effort permanent à prendre soin* qui se traduit pour Mireille dans sa profession par un « ce que je trouve important dans ma vie c'est l'humain en avant de moi ». Elle appuiera avec un ton déterminé le fait que la « paperasse, c'est comme un gros *must*, tout le monde veut que des bouts de papier soient remplis, mais qu'est-ce que ton bout de papier ça change dans la vie de ta patiente ou ton patient » s'interroge-t-elle, questionnant le fait que « c'est pas parce que c'est écrit que c'est fait » et dénonçant cet état de fait avec beaucoup d'ardeur et de fébrilité dans la voix.

[C]'est beau d'aller faire des beaux p'tits Braden d'échelle de risque de plaies<sup>182</sup> c'est beau de faire tes échelles de plaies quand tu n'es même pas capable de lever ton patient et le mettre au fauteuil pour le dîner des fois ils misent sur les mauvais outils tu sais les papiers c'est beau c'est beau c'est de la gestion c'est de la paperasse, c'est beau mais c'est pas l'être humain qui est assis dans un lit qui est couché dans une civière qui attend des soins *j'ai l'impression parfois que c'est dur pour eux* [en parlant des chefs d'unités qui organisent sur le terrain les soins et s'assurent qu'ils soient faits] *de ramener le rêve à la réalité* [ton de voix descendant, elle rit].

Je suis d'abord surpris par la clairvoyance des mots qu'emploie Mireille pour décrire ce qui apparaît comme une incongruité voire une absurdité qui va à l'encontre du bon sens en matière de soins. Mireille d'un ton presque enflammé reviendra avec moi sur plusieurs anecdotes de patientes ou patients (pour la plupart des personnes âgées dont elle dit affectueusement qu'« ils

---

<sup>182</sup> Cette échelle (stade I à IV) mesure le risque de plaies de pression (escarre de décubitus) qui peuvent survenir notamment chez les personnes âgées quand elles sont trop longtemps alitées (Ministère de la santé et des services sociaux, 2012).

ont besoin de plus de petites attentions mes p'tits vieux comme je les appelle ») que l'on ne fait pas suffisamment marcher.

La maladie alite et l'alitement rend malade (Bégaudeau, 2014 : 16-17).

Je discuterai plus tard ce paradoxe qui m'indique pour l'instant que malgré tout Mireille continue de mettre de manière inébranlable, la même énergie à prendre soin des patients. Elle avouera avoir une disposition physique lui permettant de bien accomplir cette tâche.

j'ai la force, j'ai la stature, j'ai la capacité, j'ai la volonté, ce n'est pas tout le monde qui ont ma taille, ce n'est pas tout le monde qui ont ma capacité physique de lever un patient qui a un surplus de poids ou qui n'est pas sûr de la capacité de ses jambes.

Pourtant, malgré cette disposition physique, elle « fait son 110% » et résumera en une phrase et sur un ton joyeux toute notre discussion en disant : « quand on est passionné par ce qu'on fait ça nous envahit [rires] ».

#### 4.4 Récit 4

*« crie toujours, on finira par t'entendre »*

J'ai rencontré Pascal dans son bureau. Un bureau étroit dont on devine qu'il a été ajouté après. Ce genre de lieu dont la géométrie et les traces laissées sur le mur indiquent qu'il a fallu créer un bureau qui n'existait pas sur les plans initiaux. Sa mission est à l'image de son bureau, elle s'est ajoutée aux autres, depuis 2011 soit 4 ans avant le lent, mais inéluctable mouvement de fusion et d'uniformisation des soins et des services sociaux.

Pascal a un parcours bigarré. Entre ses études et le « hasard » dira-t-il de ne pas avoir trouvé d'emploi dans le domaine dans lequel il cherchait, il atterrira dans le réseau de la santé.

[J]e ne regrette pas l'expérience j'ai découvert une autre partie de moi que je ne connaissais pas du tout donc voilà comment j'en suis arrivé là [ton de voix calme et monotone]

Je suis très vite saisi par le ton calme, posé et serein de mon interlocuteur. Son cheminement a été pourtant difficile à accepter et je me surprends de ne pas sentir la moindre frustration dans son ton de voix. Tout m'indique *a priori* pour l'instant qu'il est en paix avec cette « expérience ». Le travail de Pascal consiste à accompagner les patients dans les épreuves parfois difficiles qu'ils ont à vivre eu égard à la maladie et à ses conséquences parfois tragiques. Pascal qui aide les patientes et les patients « à cheminer dans la paix » doit, me dis-je, lui-même afficher – même dans la voix, une certaine sérénité pour aider les autres. Comment aide-t-il les patientes et patients?

- [O]<sup>n183</sup> est là dès qu'il y a un *bouleversement quelconque qui remet en question parfois les valeurs sur lesquels la personne se reposait jusqu'à présent ces valeurs sont ébranlées on vient l'aider à se remettre de nouveau sur pied et à pouvoir vivre paisiblement sa maladie quelle qu'en soit l'issue* [1]
- D'accord [2]

Sur un ton assuré, Pascal m'indique sensiblement savoir de quoi il parle. Aucune hésitation dans la voix à décrire ce qu'il fait. Je sens que Pascal, parce qu'il paraît grandement investi dans son travail, tient à m'expliquer avec une précision quasi-chirurgicale, ce qu'il fait. Je ne peux m'empêcher quand il prononce cette phrase [1] de me dire en lien avec ma recherche : « qu'en est-il des valeurs de Pascal? Quelles valeurs « met-il en pratique » pour aider les patientes et

---

<sup>183</sup> Ce « on » pour désigner son équipe reviendra plus de 15 fois dans le discours de Pascal sans que jamais ce dernier ne se positionne en situation d'autorité ni comme porte-parole par rapport aux autres membres de l'équipe. Je reviendrai plus tard sur ce point.

patients qui vivent un « bouleversement », « ébranlant » leurs valeurs? Reconnaît-on les valeurs du patient autant qu'on reconnaît celles des employées et employés?

### **Ébranler**

*verbe transitif*

1. Faire trembler, vibrer par un choc.
2. Mettre en danger de crise ou de ruine. (Le Robert)

Je trouve d'emblée que les mots choisis par Pascal sont profonds et importants. Il ne prend pas sa mission à la légère et son expression de « valeurs ébranlées » produit immédiatement sur moi une autre façon de voir les valeurs, de ne pas automatiquement les désigner comme une fin en soi, qu'elles peuvent nous « faire trembler » ou « vibrer » à l'occasion d'un choc, d'un bouleversement. Qu'elles ne sont pas figées pour toujours, qu'elles peuvent être « remises en question » [1], qu'elles font quelque chose sur le corps et l'esprit qui nécessite aussi d'être soigné. Je ne sais pas à ce stade encore très embryonnaire de notre discussion, si c'est encore de valeurs dont nous parlons. Ma réaction [2] sur un ton empathique interroge cette pratique que je méconnaissais avant de rencontrer Pascal. Je suis intrigué à la fois par ce que fait Pascal et dans quelles conditions il accomplit cette pratique – Pascal est diplômé pour faire ce genre d'interventions<sup>184</sup>. Ici, l'intervenante ou l'intervenant « se met professionnellement à l'écoute de l'autre » (Bourque, 2013 : 71). L'ironie de la situation, moi qui tente de « me mettre à l'écoute de Pascal » et Pascal qui « se met professionnellement à l'écoute de l'autre », pourrait être soulevée, si je ne sentais pas dans le ton et les mots de mon interlocuteur une impérieuse envie de me dire dans quelles conditions il accomplit cette tâche, à peine ma question à ce propos terminée.

L'organisation ne reconnaît pas du tout notre métier [ton de voix descendant et grave<sup>185</sup>]

Cette phrase résonne encore dans ma tête comme un coup de massue. Comment expliquer que Pascal soit un intervenant professionnel diplômé dont le « métier » n'est pas reconnu? De quelle « reconnaissance » parle Pascal, dont le ton de voix calme et monotone commence à difficilement cacher une situation qui l'accable, qui l'affecte?

---

<sup>184</sup> Depuis 2011, le Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS) encadre ces interventions spécifiques en reconnaissant le statut professionnel de l'intervenant ou de l'intervenante.

<sup>185</sup> Au sens d'une certaine gravité dans le ton de voix.

- on devrait être 5 personnes à temps plein, nous sommes 2 personnes à temps plein et une personne à 2 jours/semaine [ton de voix descendant et long silence]
- ok

S'appuyant sur un document de 2001 qui préconisait que par rapport au nombre de lits il fallait 5 personnes à temps plein, Pascal semble désabusé par la situation. Celle-ci n'est pas nouvelle et il s'empresse de me dire qu'il la dénonce dès qu'il le peut auprès de sa hiérarchie, que, « beaucoup connaissent ma position et c'est pour ça que je ne crains pas de le dire ». Le ton qu'emploie Pascal pour exprimer ses doléances m'impressionne au sens de m'intimider, comme une réalité implacable à laquelle il est confronté et qui me laisse coi produisant chez moi pour seules réactions des adverbiaux de type « ok » ou « d'accord ». Je laisse Pascal continuer :

- [...] donc lorsque derrière ça j'entends des discours du genre les soins [de mon équipe] c'est très important *on prend soin n'est-ce pas de toute la personne, je suis désolé c'est de l'hypocrisie* [ton de voix descendant et léger silence] [3]
- ok

### **Hypocrisie**

1. Fait de déguiser son véritable caractère, d'exprimer des opinions, des sentiments qu'on n'a pas.
2. Caractère de ce qui est hypocrite. (Le Robert)

Malgré un ton de voix fidèle à celui que Pascal emploie depuis le début de notre discussion, je sens que les silences qu'il marque agissent sur moi comme une puissante confrontation avec le « réel » de son quotidien. Comme s'il voulait me prendre à témoin. Je sens que la tension – offre de sens que je lui avais suggérée est prégnante, visible, presque palpable.

Ce qui m'interpelle directement est le mot qu'il utilise pour qualifier cette dissonance entre les ressources humaines nécessaires pour accomplir cette tâche et celles dont il dispose réellement : *hypocrisie* [3].

Mon premier étonnement vient d'abord du mot lui-même *hypocrisie* qui claque et détonne sans crier gare – première des 6 occurrences du mot dans le discours de Pascal. Je sens que chez mon interlocuteur ce mot est chargé d'une forme de découragement sans que je sache encore précisément quel affect plus précis se cache derrière. Je sens que ce mot n'est pas nouveau dans la bouche de mon interlocuteur, qu'il a eu le temps de soigneusement y penser. Personnifier l'organisation en lui donnant un caractère d'hypocrite a pour effet d'impersonnaliser, du moins

temporairement, les représentants de cette hypocrisie. Pascal, dans un souci de transparence et d'honnêteté, concèdera avoir eu des gestionnaires compréhensifs par rapport à ce constat.

[J]'ai toujours eu des [gestionnaires] qui étaient assez compréhensifs au point qu'ils m'avaient demandé un jour de présenter mon service au [près d'un] comité [et] je [leur] ai dit "non" parce que pour moi c'est vraiment une immense hypocrisie d'oser dire que je fournis un service quand je suis présent un jour toutes les deux semaines et il y a [plusieurs dizaines de] résidents, *non je ne présente pas je ne dirai pas qu'on offre un service, ils ont accepté.* [J]'ai quand même eu *des gestionnaires qui ont accepté ma façon de voir les choses et mon refus de dire qu'on offre un service, mais bon on est là on se bat année après année* [ton de voix descendant] [4].

Cette hypocrisie me dis-je s'adresse à un niveau plus abstrait de l'organisation – qu'il s'agisse des directives du ministère ou de la haute direction. Pascal m'explique comment *l'organisation* ce « on », calcule ses fréquences d'intervention<sup>186</sup> auprès des patientes et patients. Il ponctuera cette explication d'un

« voici [léger silence] comment-est-ce-qu'on-mesure-notre-performance [ton de voix descendant prononçant de manière détachée et marquée chacun des mots]

### **Performance**

*nom féminin*

1. Résultat obtenu dans une compétition.
2. Rendement, résultat le meilleur. (Le Robert)

Je repense soudainement à ma discussion avec Marie-France qui m'avait dit « la performance n'est pas un mauvais mot même si ça fait peur à tout le monde ». J'ai l'impression pourtant que si elle n'est pas un mauvais mot elle ne fait pas toujours sens pour ceux dont on mesure l'activité à l'aune de leur « performance ». Sollicités de toute part par différentes entités au sein de l'organisation, Pascal et son équipe sont incapables d'être *performants* au sens de leur éthique professionnelle. Leur performance est d'abord mesurée par l'organisation comme « rendement »

---

<sup>186</sup> Pascal exemplifiera comme suit : « si je vous vois aujourd'hui 1er avril vous êtes rentré vous avez par exemple juste une jambe cassée, je vous vois le 1er avril, je vous vois ensuite le 30 juin vous êtes rentré parce que vous avez eu un accident extrêmement grave la visite du 30 juin ne compte pas il n'y a que celle du 1er avril qui compte vous rentrez ensuite deux mois avant la fin disons le...fin janvier et là on vous décrète un cancer généralisé je vous suis encore tout ça ça ne compte pas on ne compte qu'une seule fois dans les 12 mois ».

- [...] donc chaque mois je donne ces stats-là et ces stats *oui on est très performant ici [...] on est très bon* [ton de voix montant], parce que comme on est très très peu qu'on nous réclame toujours, donc on dépasse les statistiques [5]

et Pascal de poursuivre :

- *c'est vrai qu'on a de super stats* [6] bon mais seulement j'ai dit que seulement moi je ne fais pas mon boulot donc quand on me parle de bienveillance [en parlant d'une des valeurs du code de conduite] est-ce que c'est de la bienveillance de savoir que vous êtes dans le besoin que vous traversez une super crise extrêmement grave? et que je me dis "Et bien non on m'appelle ailleurs je ne peux pas refuser d'aller ailleurs" je n'appelle pas ça de la bienveillance, je n'appelle pas ça de la bienveillance quand on me dit il faut donner des chiffres [ton de voix de montant] [7].

Je mesure ici combien Pascal est passionnellement investi par cette réalité qui le fait réagir plus intensément (ton de voix montant et débit de parole plus rapide). Je parierai à cet instant que son rythme cardiaque est plus élevé constatant au moment où il prononce ces mots, qu'il ouvre plus grand les bras et agitent plus rapidement la jambe supérieure droite – Pascal est moi sommes assis l'un en face de l'autre. Il a les jambes croisées et un coude légèrement accoté sur son bureau.

Pour la première fois depuis le début de notre discussion (à 12 min et 20 s), je sens que nos corps interagissent plus intensément. Pascal est légèrement décalé face à moi. Nous sommes à 1,5 m de distance à peu près, aucun obstacle entre lui et moi. Je perçois dans son ton voix une fébrilité nouvelle comme si cette contradiction était difficile à supporter même si « on est là, on se bat année après année » [4]. Je ne saurais qualifier encore à ce stade de notre discussion ce qui pousse Pascal à se battre. Je sens néanmoins que cette profonde incohérence entre des valeurs affichées par l'organisation et l'interprétation concrète qu'il en fait sur le terrain provoque chez lui une colère légitime devant laquelle je ne peux rester insensible.

#### **Journal de bord [25-11-2019]**

La colère est l'émotion par laquelle se formule les valeurs tenues pour peu, humiliées, négligées ou saccagées (Macé, 2019 : 70)

L'anaphore « est-ce que c'est de la bienveillance? » [7] renforce chez lui et chez moi le caractère insensé de la situation. Je ne peux réfréner en moi l'expérience d'avoir déjà composé avec ce sentiment d'absurdité entre ce qu'il est demandé de faire *quoi qu'il arrive* et le « réel » de la

situation qui commande une autre façon de faire. Pascal connaît « l'état de détresse » des patientes et patients qui l'affecte et lui fait vivre sa réalité professionnelle comme une souffrance à ne pouvoir exercer sa pratique dans de meilleures conditions en allouant par exemple plus de temps à chaque patiente ou patient. « Ça prend du temps pour d'abord tisser un lien de confiance » me dira Pascal, ce que la réduction à un objectif mesurable et exigé ne permet pas d'accomplir. Quand Pascal dit « on est très performant ici, on est très bon », « c'est vrai qu'on a de super stats » [5] et [6], il légitime une logique managériale, celle de « donner des chiffres » [7], qui justifie d'abord un régime de véridiction<sup>187</sup>. « C'est vrai » est alors lié dans son discours à cette logique implacable des chiffres qui prétendent dire le vrai de la situation et que même Pascal d'une certaine manière a internalisé comme « vrai ». Ce qui n'est pas moins vrai du point de vue de Pascal c'est l'accompagnement des « personnes en détresse », le temps que l'on doit leur accorder et par suite la quantité minimale de personnes-ressources nécessaires pour accomplir cette tâche.

- [...] donc je dis “*qu'on ne me parle pas de bienveillance, qu'on ne me parle pas de souci de l'autre comme étant une de nos valeurs*”
- m-hm [8]
- donc moi je dis en tant qu'intervenant [professionnel] je dis “*non ce ne sont que des mots*” et il y a des jours plus que d'autres où ça me met hors de moi [ton de voix descendant et débit de parole plus lent] [9]
- oui j'imagine
- parce que lorsque il y a certains jours où quasiment je dirai que je n'ai que des personnes en infinie détresse que je rencontre et quand je suis appelé ailleurs, je ne peux pas répondre "non je ne vais pas y aller" et donc ces jours-là *lorsque que je vois ensuite un dépliant ou un discours ou autre ça me met hors de moi* [10].

Plus loin,

- je n'ai jamais détesté quelqu'un [marque un silence] *mais alors là Gaëtan Barrette quand il ouvre la bouche ça me met hors de moi* [ton de voix descendant]
- donc *c'est ce genre de décalage entre la réalité et ce qui est* [11], *c'est ça qui me met parfois hors de moi* et quand j'arrive à une journée où je rencontre des tas de détresse et bien ce jour-là quand j'entends ce type de discours j'ai du mal à me contenir [marque un silence] voilà [ton de voix descendant et fébrile] [12]

---

<sup>187</sup> Par régime de véridiction [on] n'entend pas [ici] une loi de la vérité, mais un ensemble de règles permettant, à propos d'un discours donné, d'identifier les éléments qui peuvent être caractérisés comme vrais ou comme faux (Nigro, 2005 : 25).

Pascal répètera 4 fois le syntagme « ça me met hors de moi » en un moins de de 3 minutes<sup>188</sup> – sur 6 occurrences au total. Je suis encore surpris par le calme relatif de Pascal, comme s’il prononçait une expression qui ne correspondait pas à la réaction physique et vocale d’une personne « hors d’elle », furieuse. Je sens que ce *hors de moi* [9], [10] et [11] chez Pascal ne révèle pas juste une saine colère, mais un flottement spatial et temporel entre les conditions de soins qu’il désirerait prospectivement pour lui-même et les patientes et patients et celles dont il doit souffrir quotidiennement ici et maintenant au moment où il me parle. Pascal et par voie de conséquence, les patientes et patients qu’il accompagne, pâtissent de l’inconséquence des mots et des discours, du « décalage entre la réalité et ce qui est » et je ne peux qu’humblement me mettre à la place de Pascal en esquissant l’onomatopée « M-hm » [8].

Drôle de façon de dire les choses quand Pascal me parle de ce « décalage entre la réalité et ce qui est » [11]. Ce qui *est* ne serait pas la *réalité*? Comme s’il existait une *réalité organisationnelle* que les mots et les discours participent à créer en surplomb d’un *réel* dont elle sélectionne l’importance. « [J]e [n’] ai jamais caché [à mon gestionnaire] le fait que pour moi c’est une sacrée hypocrisie ce qu’ils nous font là de nous dire que nous sommes importants ». Ce que fait Pascal pour les patientes et patients, semble ne pas rentrer dans ce qui *est* important.

Son indignation m’affecte non seulement en tant qu’elle est un cri du cœur sincère, mais également parce qu’elle déplie sensiblement devant moi la fausse évidence de mots qui à force d’être inconséquents, abîment, démobilisent voire aliènent. Je comprends ce que veut dire Pascal quand il s’apostrophe lui-même dans la discussion « “non ce ne sont que des mots” et il y a des jours plus que d’autres où ça me met hors de moi » [9]. Il aimerait que les mots soient suivis d’un geste, que les actes suivent la parole. Pourtant Pascal supporte cette contradiction même si parfois il a « du mal à [se] contenir » [12].

### **Se contenir**

*Verbe pronominal*

Maîtriser, contrôler et réprimer ses sentiments (surtout violents) et leurs manifestations extérieures (Larousse)

---

<sup>188</sup> De 12 min 44 s à 15 min 30 s.

Qu'a-t-il du mal à réprimer en lui sinon, me semble-t-il, un affect profond du respect de la parole donnée et d'une probité absolue? Étymologiquement, le verbe contenir provient du latin *cum*, avec, et *tenere*, tenir. « Avec quoi tient » Pascal ou qu'est-ce qui le fait tenir?

L'emploi du verbe est ici en profonde adéquation avec ce que vit Pascal, ce qui le met passionnellement en mouvement, cet affect encore flou qu'il tente de traduire en mots. Et cet affect qui le met *hors de lui* et qu'il a du mal à *contenir* se cristallise d'abord ici de manière éloquente dans la façon sensible de me le restituer – ton de voix descendant et fébrile. Ça fait à peu près 9 minutes<sup>189</sup> que Pascal parle et ce silence qu'il marque à la fin de son presque monologue<sup>190</sup>, avant de laisser tomber un « voilà », en dit beaucoup. La fin de ce passage est criante d'affectivité comme si l'espace et le temps d'une discussion permettaient à Pascal et à travers lui, de laisser exprimer *ce à quoi il tient et qui le tient*.

« Crie toujours on finira par t'entendre »

Pascal me parlera, au moment de lui demander comment il gérait ce paradoxe au quotidien, d'« un livre qui [l']a vraiment passionné ». Ce livre s'intitule *Un médecin se confie*. Je suis immédiatement saisi par le mimétisme auquel se prête Pascal en se « confiant » à son tour. Voilà le résumé qu'en fait Emmanuèle Garnier (2014).

Médecin spécialisé en soins palliatifs, il connaît bien le système de santé. Il ne se fait plus d'illusions, mais est encore capable d'apprécier la générosité d'un soignant. Par le truchement de lettres, il plonge le lecteur dans la vie de trois acteurs du milieu de la santé auxquels il fait part de ses réflexions. Le premier à qui il écrit est un ami qui vient d'avoir un diagnostic de cancer ; la deuxième est sa nièce, une infirmière dans une urgence débordée ; et le dernier est son fils médecin, qui évolue dans le même univers que lui.

À travers les missives de l'auteur, on sent transparaître l'angoisse de son ami malade. Son désarroi devant l'attente du diagnostic, les examens parfois humiliants et le combat à mener. On vit aussi la surcharge de travail de l'infirmière, son épuisement, son bouleversement devant la souffrance de certains patients. À son fils, l'auteur parle de ces patients qu'il ne guérira jamais, de la première mort à laquelle ce dernier a assisté et de la relation médecin-patient.

---

<sup>189</sup> De 4m 40s à 15m 30s précisément.

<sup>190</sup> Je dis presque-monologue ici parce que je n'interagis que très peu du moins verbalement utilisant essentiellement les adverbiaux « ok », « d'accord », des onomatopées d'approbation de type « m-hm » ou de courtes phrases de type « oui j'imagine ».

Au fil des lettres, on voit apparaître les préoccupations du soignant qui a tout vu. L'auteur parle de l'incohérence de certains aspects du système, des maladies chroniques, du salaire des médecins, de la compassion en médecine, *mais aussi de la richesse que constitue l'accompagnement de chaque patient* [je souligne].

Ce livre a profondément marqué Pascal.

- [E]t j'avais beaucoup aimé la conclusion qu'il avait donné à sa fille il avait dit "Crie toujours, on finira par t'entendre"
- d'accord [ton de voix montant et léger sourire de ma part]
- et donc je me dis oui je me battrai jusqu'au bout et *j'essaierai juste de ne pas perdre la voix ni perdre la foi mais la foi en l'humanité donc oui je me battrai tant que j'aurai la force de me battre*
- d'accord
- mais quand je trouverai que ça ne pourra plus ben [marque une pause] je m'en irai ailleurs
- m-hm
- mais tant que je pourrais oui je me battrai *parce que j'estime que c'est pas pour moi que je me bats je me bats pour dire on dit à la personne malade vous représentez quelque chose pour nous il représente quelque chose pour moi donc je donnerai tout ce que je peux pour lui donc tant que je pourrais parler pour lui je le ferai* [14]
- d'accord
- donc c'est uniquement ça c'est-à-dire donc *je crois en ce que je fais je crois en l'essence de ce que je fais* [léger silence] [15] *pour l'instant* [léger silence] *ça me motive encore pour l'instant ça me permet de ne pas euhh* [marque une pause] *de ne pas désespérer de me dire que ça pourra peut-être changé mais donc c'est ça qui me maintient* [...] [16].

Et d'ajouter,

- [même si] je risque [...] d'être barré au niveau de mon boulot bien je dis que quand je vois la différence énorme [ente ce qui est dit et ce qui est fait] je dis ce que j'en pense *j'ai commencé à en payer le prix mais je préfère payer le prix sinon je ne peux pas me regarder dans un miroir j'ai des enfants je les ai éduqués avec une certaine valeur de dignité je dis pour moi c'est perdre ma dignité* [17]
- m-hm
- *que d'accepter quelque chose qui au fond de moi n'est vraiment pas du tout ma valeur et dire que je vais l'accepter uniquement parce que j'ai peur pour mon boulot, je ne peux pas mon père ne m'a pas éduqué comme ça, je n'ai pas éduqué mes enfants comme ça* [18]
- ok
- je ne peux pas agir comme ça donc voilà où est-ce que j'en suis

Le rythme de parole de mon interlocuteur est assez élevé. Pas de mots au-dessus de l'autre et pourtant je suis une nouvelle fois happé par l'intensité passionnelle que charrient son ton de voix et ses mots. Je m'étais dit plus tôt dans la discussion que la sérénité de son ton de voix était possiblement une condition nécessaire à l'exercice de sa pratique professionnelle, une sorte d'*habitus* propre au « champ » de ce type d'intervention. Ce que dégage d'abord Pascal, par

l'intermédiaire de son corps, c'est une *voix*. Une voix comme arme pour se battre [13] pour ce que représentent à ses yeux, les humains qu'il accompagne [14]. Une voix pour le dire. Une voix pour parler en leur nom. L'adhésion passionnelle de Pascal pour ce qu'il fait « je crois en l'essence de ce que je fais » [15] *est* ce qui le « maintient » [16].

### **Se maintenir**

*verbe pronominal*

Rester dans le même état ; ne pas aller plus mal. (Le Robert)

L'essence de ce que fait Pascal c'est d'abord ce réflexe élémentaire à persévérer avec sa voix, dans sa voie : se battre dignement [17] pour ce qu'il croit être « essentiel » de faire en accompagnant du mieux qu'il peut les patientes et patients en détresse.

Cette détermination à persévérer dignement vient de loin. Elle semble s'être formée dans l'éducation qu'il a reçue et celle qu'il tente de donner à ses enfants [17] et [18]. Tout d'un coup, le sens du slogan que m'avait confié Marie-France « digne de confiance », prend un tout autre sens. La dignité de Pascal dans sa dimension passionnelle et performative, n'est pas une dignité qui s'accompagne d'un énoncé. L'interrogation systématique *est-ce que ce que je fais au moment où je le fais dans l'organisation est digne de confiance?* relève d'une prescription extérieure. Quand Pascal parle de dignité c'est d'abord un état d'être, un *affect premier* sous lequel Pascal vit, agit et interagit. Elle n'est pas une dignité conditionnelle à la confiance de l'organisation dans ses employées et employés – qui ne questionne d'ailleurs pas *a priori* la confiance des employées et employés dans l'organisation. Ce *digne de confiance* est plutôt instrumental – au sens où il est un instrument de gestion, qui vise à fédérer les employées et employés autour d'un mot d'ordre. Il est aussi une signature de l'organisation envers ses usagers, une sorte de garantie morale. Il n'a pas de traduction empirique et affective immédiate.

### **Journal de bord [12-01-2018]**

Digne de confiance : digne + confiance

Est-on digne de faire ce qu'on fait en tant qu'organisation? Confiance de qui? Envers qui?

Pour qui?

L'adhésion passionnelle à des « valeurs » comme l'humanisme et la bienveillance, citées plus tôt, ou encore la dignité, « sont plus que des mots » pour Pascal. L'idée qu'il se faisait du milieu

de la santé n'est pas celle pour laquelle il affecte de « ne pas perdre la voix ni la foi ». Une parole critique qui le tient en vie d'une certaine manière.

Pascal est-il néanmoins capable par sa voix de se faire entendre? Avant la fusion, Pascal avait eu de la part de la direction de laquelle il relevait (il ne relève plus de la même direction aujourd'hui) une oreille attentive à ses « doléances ».

- [D]e tout temps [la personne en charge de notre direction] nous invitait [marque un silence] *personnellement* [insiste phonétiquement sur le mot] à venir présenter année après année aux différents services ce que sont les soins [que nous offrons] c'est grâce à elle et puis au syndicat qu'on avait réussi à avoir 2 jours de plus [...] on s'exprimait et lorsqu'on faisait ces présentations je leur donnais également les chiffres à tous ces gestionnaires qui étaient là donc j'en ai rencontré plus d'un *mais on avait cette réunion annuelle où on pouvait s'adresser à l'ensemble des gestionnaires...*[19]
- D'accord [ton de voix montant] [20]

Je sens que Pascal déplore cette relation privilégiée qu'il n'a plus avec cette personne qui lui offrait, avant la fusion, une « rencontre annuelle », un espace pour que lui et son équipe présentent leurs chiffres et puissent démontrer qu'ils avaient besoin de plus de ressources – en temps comme en personnel [19]. Je ne peux cacher à ce stade de notre discussion, dans ma voix, à la fois le fait d'être solidaire de sa situation, mais en même temps de lui notifier que je la comprends à mesure qu'il déplie passionnellement les raisons qui le poussent à « se maintenir », coûte que coûte [16].

Je suis curieux de savoir ce qu'évoque pour Pascal à ce moment-ci de notre discussion, l'éthique organisationnelle et ses différentes manifestations observables.

- [à propos de la première recherche à laquelle Pascal avait participé un peu plus tôt] quand je lis ce code d'éthique je ne peux qu'être d'accord avec [ton de voix montant] n'est-ce pas je peux vous assurer que depuis à peu près 6 mois je me dis, mais *j'ai vraiment voulu croire ce que je voulais croire, mais ce n'est vraiment pas ce que je lis* et là peut-être parce que ça fait [plusieurs années que je suis ici] mais **je réalise** qu'en fait vous savez en France ils disent en politique que *les promesses n'engagent que ceux qui y croient* [21]
- oui [rires de ma part]
- je me suis dit bien *oui je suis rentré ici donc pour moi déjà de toute façon rentrer dans le milieu de la santé et bien c'est rentrer dans un milieu où c'est l'être humain qui compte le plus* [22] mais **je réalise** que *oui je le croyais j'ai voulu absolument croire que ce qui était l'essence au centre et je me rends compte que non donc j'ai voulu croire ce que je voulais croire, mais là je suis obligé de réaliser que non ce n'est pas vrai du tout* [23]
- d'accord [ton de voix montant]

À de nombreuses reprises (8 fois au total pendant notre discussion), Pascal « réalise » par réactivation du *réel* qu'il revit au moment de le dire, que sa force de croyance dans l'idée-affect (Lordon, 2013) qu'il a du « milieu de la santé », « où c'est l'être humain qui compte le plus » [22] n'est pas accordée avec celle de l'organisation. « J'ai voulu croire ce que je voulais croire » [23] provoque sur moi un effet confus. Je trouve que Pascal est dur avec lui-même. Comme si sa croyance d'un milieu au centre duquel *devrait* se trouver l'humain à soigner était naïve – Pascal dira plus loin « dans ma pauvre tête de naïf ». Encore une fois, deux régimes de vérité vivent en parallèle sans se rencontrer. Pascal malgré lui, rend compte de ces fausses évidences qu'on ne questionne plus : un système de santé conçu pour soigner du mieux qu'il peut et une place pour la relation de soin<sup>191</sup>. Fausses évidences parce qu'elles laissent *croire* que ce « milieu » est par défaut ce qu'il dit qu'il est de lui-même ou plus précisément ce que l'organisation en dit. La réflexivité de Pascal est ici féconde puisqu'elle montre un autre réel que celui affiché par l'organisation. Tout comme elle affiche ses valeurs, l'organisation dans ses discours crée un décalage entre ce qu'elle vise être et ce qu'elle est. La prérogative du rendement quantitatif évoquée plus haut fera surface quand il regrettera que pour l'organisation « il n'y a que le quantitatif qui compte le qualitatif, on va le réserver à nos grands discours [en parlant des discours de l'organisation]<sup>192</sup> ». Ce qualitatif c'est, dans la bouche de Pascal, la partie moins visible, c'est cette relation de soin singulière pour laquelle il se bat, parle et malgré tout espère se faire entendre. Je ne peux m'empêcher à ce stade d'essayer de comprendre comment Pascal essaie de se faire entendre? Comment partage-t-il sa vision des soins auprès de ses gestionnaires, de ceux qui ont le pouvoir de changer son quotidien, de reconnaître son métier, d'apprécier les soins que lui et son équipe donnent?

---

<sup>191</sup>Je précise tout de suite que pour Pascal, sa conception du soin est importante dans sa singularité, raison pour laquelle il est préférable de parler de la relation de soin, qui marque le caractère singulier et unique de la relation entre un patient et un intervenant et non de la relation de soins, qui fige et normalise cette relation selon des critères de soin très précis, mais noie l'individu dans une relation protocolaire et normative. Le patient n'est pas la maladie qu'il contracte ou la raison qui l'amène à se soigner (Dupuis, 2015).

<sup>192</sup> Pascal dira exactement ça « [...] autant j'avais le sentiment qu'on s'en allait vers une déshumanisation vers je dirai une vision purement comptable il faut des chiffres autant j'ai l'impression que ça donc si avant on y aller en marchant aujourd'hui on y va avec un bolide c'est vraiment le sentiment que j'ai et il n'y a que le chiffre qui compte uniquement des chiffres et donc il n'y a que le quantitatif qui compte [marque une pause] le qualitatif on va le réserver à nos grands discours ».

- [...] des gestionnaires n'avaient pas du tout hésité en sachant que de façon naturelle en tant qu'intervenant quel que soit le moment où nous discutons ensemble c'est naturel que pour moi ça reste toujours entre nous c'est confidentiel
- m-hm
- cela m'a amené à entendre beaucoup de gestionnaires [marque une pause] me faire comprendre et je dirai pas du tout à mots couverts [ton de voix montant] que *depuis la fusion en tant que gestionnaire ils n'ont plus le droit de critiquer et je dis "moi ça me met hors de moi"* [ton de voix montant]
- ah oui ok
- [...] "*on n'a plus le droit sinon on se fait taper sur les doigts*" voici exactement ce que m'a dit l'un d'eux bon je dis que dans ces conditions-là ce ne sont plus eux qui peuvent changer [ton de voix descendant] moi je dirai que dans ma pauvre tête de naïf je vis une réalité qui ne va pas je vais en parler à mon chef puisque mon chef ne peut pas forcément le savoir
- oui
- donc mon chef il va en parler à celui qui est au-dessus de lui pour ce que tout ça puisse essayer de changer si mon chef vient me dire maintenant "je n'ai plus le droit de critiquer sinon je me fais taper sur les doigts on me dit qu'il faut faire des économies, etc. etc." Ben je dis "où est-ce qu'on va?" donc quand je dis que je suis pessimiste aujourd'hui oui je le suis pessimiste aujourd'hui [24] je le dis parce que je réalise que bien le gestionnaire *il n'est là que pour appliquer ce que lui dit son ministre* donc quand je précise aujourd'hui c'est que je me dis qu'il y a bientôt des élections j'espère juste qu'avec les élections on va changer de têtes
- d'accord
- c'est tout j'avais eu également bon quand je vous parlais de naïveté je m'étais dit "mince on a Philippe Couillard médecin, Gaëtan Barrette médecin on a deux personnes qui connaissent le milieu de la santé [ton de voix montant]
- oui [rires]
- les choses vont enfin bouger de façon correcte" [ton de voix montant] [25]
- tout à fait
- quand je vois ce qui se passe [ton de voix montant] bon donc je me dis *que eux à leur niveau ils n'ont pas ce que moi je pensais être l'essence et le cœur de la santé* [ton de voix descendant] [26] donc c'est pour ça que je me dis y a des élections j'espère qu'il y aura un changement de têtes [marque une pause] et peut-être à partir de là on peut encore espérer quelque chose j'avais espéré puisque je vous dis en l'espace de 7 ans on avait réussi à passer donc de 2 temps plein, 2 temps plein plus 2 jours je me dis "peut-être qu'avec un changement de têtes on pourra encore" et je me dis "*c'est également une raison pour moi de ne pas me taire aujourd'hui de dire que ce qu'on avait demandé hier le manque demeure toujours aujourd'hui* [27] *le manque ne peut aller qu'en s'aggravant demain*" [ton de voix montant]
- oui tout à fait
- donc c'est là où j'en suis pessimiste pour l'immédiat, espérance encore parce que malheureusement dans notre métier *si on n'a pas un brin d'espérance on n'a plus qu'à se suicider* [ton de voix montant]
- [rires de ma part]
- donc j'espère que demain sera mieux
- d'accord
- donc *on va essayer de tenir jusqu'à demain* [ton de voix descendant]
- d'accord

Ce qui met Pascal hors de lui, c'est ce qu'il ne peut réfréner en lui me dis-je, cette vitalité de faire entendre sa voix et son corps une nouvelle fois me l'indique – ton de voix montant, gestuelle, pauses. Une voix critique dans tous les sens du terme.

### **Critique**

*Adjectif*

1. Qui a rapport à une crise ; qui correspond à un seuil
2. Qui décide du sort de qqn ou de qqch. ; qui amène des changements importants.
3. Où se produit un changement dans l'état ou les propriétés d'un corps (Le Robert).

Une voix pour dire que le seuil de l'acceptable a été franchi, que l'heure est critique. Je n'avais pas anticipé ce 3<sup>ième</sup> sens qui soudain se révèle à moi. Un point critique qui modifie les propriétés du corps de Pascal comme précédemment évoqué. C'est également une critique – en tant que nom, que porte Pascal à l'égard de l'organisation : la façon comptable de mesurer ses interventions (1 personne par visite et par an), le manque de moyens humains, le manque de temps. Jusqu'où ce manque peut-il aller s'interroge Pascal qui irrémédiablement par réflexe vital et passionnel dit « c'est une raison pour moi de ne pas me taire aujourd'hui » [27]. La situation qu'il vit renforce chez lui sa persévérance à dire les choses, à les nommer même s'il est pessimiste, voire triste du constat qu'il fait de la situation [24].

À l'évocation des hommes politiques eux-mêmes médecins donc issus du milieu de la santé, censés faire en sorte que « les choses vont enfin bouger de façon correcte » [25], je ne peux m'empêcher de revenir sur ces fausses évidences qui dessinent un *réel* fantasmé qui permet rationnellement, dans un premier temps en tout cas, de se dire : « 2 médecins en charge du réseau de la santé, ça fait du sens! » pour immédiatement constater à l'épreuve du réel dont Pascal fait quotidiennement l'expérience qu' « à leur niveau ils n'ont pas ce que moi je pensais être l'essence et le cœur de la santé » [26]. Terrible désillusion, me dis-je au moment où, ayant un peu plus tôt esquissé malgré moi un rire sarcastique, je semblais déjà connaître la fin de cette histoire. Pascal revient avec ce mot « essence » (3 occurrences au total du mot dans son discours).

### **Essence**

*Nom féminin*

1. Fond de l'être, nature des choses
2. Ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est ; ensemble des caractères constitutifs et invariables (Le Robert).

Je perçois à cet instant que l'organisation et Pascal parlent deux langages différents. Que ce qui anime Pascal, l'accompagnement de la patiente ou du patient dans sa souffrance, est en concurrence avec d'autres définitions de ce que c'est que « d'accompagner la patiente ou le patient » voire d'autres priorités budgétaires au sein d'une Nouvelle gestion publique (NGP) de la santé et des services sociaux contrôlante et rationalisante<sup>193</sup>. Pascal a également choisi le milieu de la santé, donc une institution publique parce qu'il a fait plus tôt dans sa vie professionnelle l'expérience de travailler dans le public auprès d'étudiants<sup>194</sup> en difficulté. Il me racontera cette histoire où « [...] des professeurs [...] qui se battraient qui donneraient leur vie pour ces élèves » ont pris en charge certains d'entre eux qui avaient échoué à leurs examens pour pendant l'été, les accompagner afin de repasser leurs examens et d'être éligibles à obtenir un contrat d'alternance en entreprise<sup>195</sup>. Il me parlera de cette expérience qui l'a beaucoup marqué avec beaucoup d'intensité passionnelle me disant notamment avec fierté et joie : « c'est le plus bel exemple d'humanisme de souci de l'autre qu'on peut avoir ». Et d'ajouter : « lorsqu'on a vécu ces valeurs-là au quotidien et au concret, je dis on ne peut qu'avoir une espérance en l'être humain ». Je sens à quel point d'avoir vécu au contact de ces professeurs l'a profondément et passionnellement impacté. Qu'une nouvelle fois dans son ton de voix, des fragments d'un affect humaniste apparaissent. Que ces expériences ont laissé sur lui une trace affective – et affectante pour moi qui l'écoute, indélébile, qui resurgit subtilement au sein de notre discussion.

Pascal fait preuve d'une grande lucidité, loin de la naïveté qu'il semblait afficher plus tôt ou du moins ce qu'il avait trouvé comme mot pour désigner avec évidence, sa *façon d'être* face à ces discours inconséquents. Il sait que sa vision *humaniste* n'est pas incompatible avec les

---

<sup>193</sup> Les principes structurant la NGP sont la rationalisation des services, l'introduction de relations contractuelles entre les parties (organisations, professionnels et usager), l'imputabilité des administrations à l'égard de la qualité, le contrôle des coûts et la gestion par résultats, l'amélioration continue de la qualité et le renforcement de l'efficacité, le pragmatisme managérial, la responsabilisation individuelle de l'utilisateur et du professionnel, l'utilisation accrue des technologies pour suivre les besoins et les effets des services fournis, la reddition de compte, l'établissement de stratégies d'identification des meilleures façons de faire, notamment par l'instauration d'une culture de l'évaluation, la diffusion d'outils cliniques fondés sur les résultats probants de la recherche et la mesure de la satisfaction de l'utilisateur considéré comme un client. La NGP est donc clairement un discours sur la performance des systèmes de santé qui propose une stratégie de contrôle des conduites managériales et professionnelles (Couturier et al., 2013 : 117-118). Je discuterai ce point dans le prochain chapitre.

<sup>194</sup> Pascal *accompagne* aussi sous forme de parrainage et de stages de nouveaux employés et employées dans l'organisation.

<sup>195</sup> Le contrat d'apprentissage consistant à étudier et travailler dans un cycle d'alternance défini à l'avance (1 mois à l'école, 1 mois en entreprise par exemple).

injonctions de rentabilité et de performance. Pascal a été confronté à plusieurs reprises, dans d'autres expériences professionnelles, aux impératifs de rentabilité et de performance, dans d'autres industries. Il sait ce que c'est, et s'adressant à un gestionnaire qui doutait de ses capacités à connaître ce registre – confinant Pascal à son seul rôle d'intervenant qui n'aurait pas eu d'autres expériences professionnelles, il dira :

- donc oui la rentabilité je sais ce que c'est être performant je sais ce que c'est simplement, *je n'admets pas et je ne partage pas comment est-ce que vous vous vivez cette performance-là* [ton de voix montant particulièrement marqué] [28]
- m-hm [ton de voix descendant]
- ce qui veut dire que pour moi *c'est tout cela qui me permet de vivre aujourd'hui* de me dire [que c'] est possible [en se référant à des gestionnaires qu'il avait côtoyés par le passé]

Je vois bien que dans les mots de Pascal, c'est d'abord l'affect sous lequel il persévère qui lui permet de vivre. Son humanisme et les actions concrètes qui en découlent (accompagner, réconforter, écouter) le tiennent en vie. Les mots qu'emploie Pascal sont forts et précis. Ils dessinent les contours du socle sur lequel repose « ces valeurs qu'il a vécues au quotidien ». Au premier abord j'ai ressenti qu'au-delà d'une formulation qui pourrait paraître maladroite « je ne partage pas comment est-ce que vous vous vivez cette performance-là » [28] j'avais accès à une dimension sensible de son réel qui se vit avant d'être théorisé ou figé dans une définition de la performance autorisée – au sens à la fois d'en être les « auteurs » et de « faire autorité » par les modèles de gestion.

Ses expériences professionnelles dans le privé lui montreront qu'on peut être performant en considérant l'humain et l'affect humaniste vivant en lui au moment où il s'exprime, lui fera produire cette phrase :

- si eux ils ont pu le faire dans une entreprise privée qui *a priori* n'est là que pour la rentabilité *comment est-ce que moi dans une entreprise publique qui est pour le public et qui est en santé je ne peux pas imaginer qu'on ne puisse pas gérer avec un esprit humaniste* [ton de voix montant ]
- oui [ton de voix descendant]

Et d'ajouter :

- [...] je ne crie pas dans le désert ce que je crois est possible et réalisable
- M-hm

- donc *il faudrait juste que j'essaie de le dire suffisamment longtemps parce que je suis certain que d'autres le pensent et que d'autres seraient prêts à se mobiliser pour ça c'est tout cela qui me permet [cherche ses mots] je dirai de garder encore espoir en demain et de me dire que ça peut encore changer demain [ton de voix descendant, mais déterminé]*
- ok [ton de voix descendant] [29]

### **Journal de bord [08-08-2022]**

Plus je vieillissais [...] plus mes rêves ressemblaient à ceux d'un condamné à mort que l'espoir refuse de quitter (Vallières, 1994 : 194).

4 fois au total, Pascal utilisera le mot espérance. Ce qui le tient, cet affect humaniste il *affecte* de le retrouver et rien ne pourra empêcher Pascal d'y croire tant qu'il espère.

### **Espérance**

*Nom féminin*

1. Sentiment qui fait entrevoir comme probable la réalisation de ce que l'on désire
2. Ce sentiment, appliqué à un objet déterminé (Le Robert)

Cette force de croyance dans l'espoir que tout ira mieux demain me touche autant qu'elle me paraît étrangement insuffisante à « changer les choses ». Mais ce « sentiment » agit chez lui comme une profonde détermination que sa « foi dans l'humanité » [13] l'amène à espérer.

Constatant que son supérieur immédiat n'a pas le pouvoir de changer sa situation, il s'interroge avec colère tout de même rétrospectivement sur l'importance qu'a pour ce dernier ce que fait Pascal.

- [S]i moi en tant que patron je te dis à toi en tant que gestionnaire "tu la fermes parce que sinon ça va aller mal pour toi" [ton de voix fort et montant] bien tu la fermes donc je ne dirai pas en fait oui c'est vrai je te menotte c'est sûr donc moi je sais que mon gestionnaire direct n'a pas ce pouvoir-là
- d'accord
- la question que je me pose maintenant aujourd'hui c'est que il n'a pas ce pouvoir certes mais est-ce qu'il a vraiment le sentiment que ce que je fais est important?
- ok
- là je me pose vraiment la question [ton de voix descendant]

Et plus loin de poursuivre

- j'en suis à me demander *aujourd'hui est-ce que c'est uniquement moi qui voulait absolument me faire croire qu'il porter notre réalité comme un véritable souci?*[30]
- D'accord, je comprends

Là encore, la persévérance dont fait preuve Pascal à agir sous un affect humaniste ou de foi en l'humanité attribuée à ses interlocuteurs la possibilité qu'un jour il puisse « porter [sa] réalité comme un véritable souci » [30]. À mesure que notre discussion avance, je sens que la parole se libère. Son ton de voix est moins monotone et il ne se gêne pas pour critiquer d'un ton de voix assuré, comme s'il prenait conscience de manière implacable à la fois d'une impossible reconnaissance de son métier par l'organisation et en même temps de sa détermination à se battre pour faire entendre sa voix que d'autres partagent [29]. Auparavant sous la direction des soins infirmiers et maintenant sous une autre direction, je me demande quelles conséquences a bien pu avoir ce changement sur la compréhension plus fine et sensible et la reconnaissance du métier de Pascal? J'ai l'impression à travers ses mots que ce changement a également eu des répercussions sur le degré d'importance que pouvait accorder son ancienne direction à son métier. Pascal dira d'ailleurs, en parlant d'un des personnages du livre de Serge Daneault : « sa nièce, une infirmière, *qui était très remontée parce que les infirmières vivent parfois un peu ce que nous vivons nous autres aussi* ».

### **Être remonté**

*Verbe passif*

1. Déborder de dynamisme
2. Être en colère contre quelqu'un ou quelque chose et le manifester (Larousse)

Pascal aussi dans son ton de voix et ses mots, « est remonté ». Sa colère contre la nouvelle structure fusionnée et celles et ceux chargés d'appliquer ses impératifs aboutissent à devoir faire plus ou autant avec moins – manque de temps et de personnel par exemple l'un étant réversiblement une conséquence de l'autre. Cette colère sort du cadre institutionnalisé de la parole et n'a donc que très peu d'espaces institutionnalisés pour s'exprimer.

bien écoutez [en riant] on va continuer de rire lorsqu'on a eu la fusion on nous a dit que l'on aurait une rencontre toutes les 6 semaines depuis la fusion on a fait déjà plus de 2 ans de fusion, il y a eu 2 rencontres il y a un peu plus que 12 semaines dans 2 ans [ton sarcastique] bon [se met à rire nerveusement] voilà [ton de voix descendant]

Cette colère s'exprime donc autrement, ici, dans un espace de discussion que j'offre à Pascal. Ce manque de temps, Pascal reconnaît volontiers qu'il est dû au fait que les gestionnaires, depuis la fusion doivent en faire plus, cumulant parfois deux fonctions, tout comme Pascal doit en faire plus en couvrant plusieurs établissements. Ce « temps matériel » comme le qualifiera mon

interlocuteur c'est un temps découpé en coûts – au sens monétaire donc matériel du terme. Un temps matériel qui n'a pas le temps de s'intéresser aux aspects immatériels et situés. Un temps « gestionnaire » en conflit avec le temps du soin et de la relation. Ce temps de la relation et de l'échange verbal, Pascal l'a au sein de son équipe.

- on communique énormément entre nous on *se soutient énormément entre nous donc je dis "heureusement qu'il y a ça"* [ton de voix descendant]
- oui hein!

Je ne peux m'empêcher de faire plus que d'approuver par un « oui » en ajoutant « hein! » comme pour dire à Pascal que je suis profondément sensible à ce qu'il me dit et que je comprends que de « se soutenir » avec son équipe est une joie affirmative indispensable. Celles ou ceux qui partagent le point de vue de Pascal, son affect humaniste premier pourrais-je dire « savent que l'être humain est bien au-delà de ces chiffres-là », qu'il ne se « sen[t] pas seul à trouver ce sens à sa mission » comme il soulignera sur un ton solennel. Ces moments sont, comme il dira avec beaucoup de justesse et de poésie, des « îlots de paix » qui lui permettent de dire « tu peux continuer de crier, parce que tu n'es pas seul ».

## 4.5 Récit 5

*« il faut être digne de confiance »*

Mardi matin, devant une porte dont l'accès est contrôlé à distance par un système de verrouillage automatique, je signale ma présence à l'intercom situé à droite en signifiant à la personne qui me répond que j'ai rendez-vous avec Mme Martine Beaubien. Jusqu'ici, mes précédentes rencontres dans ce bâtiment ne m'avaient jamais mis en face d'une porte verrouillée. Je m'interroge sur ce détail alors que je me trouve au fond d'un couloir d'un dernier étage étrangement calme, isolé de la bâtisse principale. L'atmosphère est sérieuse, me dis-je au moment où l'on me laisse entrer. Plusieurs personnes s'affairent dans un silence quasi-monastique et une faible luminosité. L'environnement augmente sensiblement la vitesse de mon pouls. La large double porte bleue d'un bureau s'entre-ouvre. Elle laisse échapper un faisceau de lumière qui illumine avec contraste la pièce où je me trouve. De larges fenêtres, une dimension généreuse et une grande table de réunion; ce bureau est à n'en pas douter à l'image de la position hiérarchique qu'occupe mon interlocutrice. Elle m'accueille avec un grand sourire et m'invite à m'asseoir. Nous prenons place autour de la grande table, face à face, même si sa position assise restera tout au long de notre discussion, légèrement décalée, les jambes croisées, les mains sur la table. Malgré cette relative décontraction, l'ambiance générale produit sur mon corps un effet : j'ai le dos droit, je m'applique à articuler chaque mot, je regarde franchement mon interlocutrice. Une pensée spéculative me ramène soudainement à ma première impression en entrant dans les bureaux; l'atmosphère qui y règne semble ne pas laisser de place à l'erreur ou à l'approximation.

**Note de terrain [14-03-2018]**

Ses bracelets de belle facture frappent régulièrement et fermement la table. Martine s'exprime beaucoup avec les mains.

Le chemin de Martine vers le réseau de la santé dira-t-elle sur un ton de voix calme, aura eu pour origine « comme on dit en anglais *serendipity* ». Mon interlocutrice cherche l'équivalent en français que je suis incapable de trouver sur le moment.

**Sérendipité**

*nom féminin*

Capacité, aptitude à faire par hasard une découverte inattendue et à en saisir l'utilité

(Le Robert)

Cette « découverte inattendue » pour l’administration de la santé est liée à une rencontre quand Martine était étudiante. Une rencontre avec une autre étudiante plus âgée, qu’elle qualifie dès le début de notre discussion (à 1 min et 32 s) ainsi : « *elle parlait avec énormément de passion* de la commission Castonguay-Neveu » [parle lentement, ton de voix descendant].

**Journal de bord [02-10-2019]**

Martine laisse souvent paraître dans son ton de voix une prosodie que je n’avais jusqu’ici rarement entendue. Le rythme de ses mots est lent et semble contenir plusieurs sous-entendus qu’il m’est difficile de qualifier pour l’instant.

Outre le contenu même de cette commission<sup>196</sup>, je sens que c’est la façon passionnelle pour cette étudiante d’en parler – Martine ne détaillera pas le contenu de cette commission, qui par « curiosité », la rapprochera d’elle. Elle « semblait passionnée » répétera-t-elle sur un ton de voix lent et descendant. Martine mettra en scène dans son discours, leur rencontre et rapportera, toujours sur un ton de voix calme et lent, au moment de lui demander dans quoi elle étudiait, « oh moi je fais une maîtrise en administration de la santé » [ton de voix légèrement montant] et de poursuivre :

- [...] alors *c'est elle* [1] avec la rencontre qu'on a eu parce que je lui ai demandé c'est quoi
- oui
- la réforme Castonguay j'étais curieuse et c'est là qu'elle m'a parlé du programme d'administration de la santé alors je me suis dit “ah ça a l'air intéressant je vais postuler”

La délicatesse avec laquelle Martine parle de cette rencontre marquante et décisive pour son parcours professionnel – elle se dirigeait vers des études dans une branche plus scientifique de la recherche médicale, semble avoir laissé une marque indélébile chez mon interlocutrice.

Pourtant, cette délicatesse sonne légèrement comme un chef d’inculpation [1]. Comme si c’était un peu de sa faute à cette étudiante rencontrée au détour d’un cours optionnel. Malgré un ton de voix calme et mesuré, Martine pèse ses mots.

---

<sup>196</sup> En 1966 le gouvernement québécois de Daniel Johnson met sur pied une commission d'enquête sur la santé et le bien-être social, aussi appelée la Commission Castonguay-Neveu (CCN). Partant de la constatation que l'Église et la société civile ne peuvent plus assurer à la population des conditions de vie jugées satisfaisantes, l'État semble le seul à être en mesure d'assurer l'amélioration des services offerts à la population (*Rapport de la Commission d'enquête sur la santé et le bien-être social*, vol. 1 : *L'assurance-maladie*, Gouvernement du Québec, 1967, p. 11).

### **Note de terrain [14-03-2018]**

Martine prend son temps pour me parler et laisse de petits silences entre chaque mot.

Je ne sais pas encore comment interpréter son élocution. Martine parle-t-elle toujours de cette manière-là? Martine me confie avec générosité des éléments clés de son parcours qui s'entremêlent à des détails de sa vie privée, ponctués par des rires au niveau sonore élevé.

Martine se raconte et semble être à l'aise dans cet exercice.

- [P]uis lorsque j'ai gradué j'avais un prof qui a été un *mentor* et il travaillait dans une organisation qui avait besoin d'une ressource [...] puis c'est comme ça que j'ai débuté ma carrière [ton de voix calme et monotone]
- ok
- ok? [ton de voix montant] [2] pour finalement devenir [me nomme les postes qu'elle a occupés au sein du réseau]

Je dois dire être un peu surpris par cette façon peu conventionnelle à plusieurs reprises au sein de notre discussion – 58 fois au total, de ponctuer ses interventions par un « ok? » [2] avant de poursuivre. Outre que ce « ok » interroge et valide au moment où elle me parle si j'ai bien compris ce qu'elle disait, voire pour me hisser au plus près de sa réalité, je me demande tout de même s'il ne trahit pas également une forme de certitude qui par l'emploi de ce connecteur m'est parfois plus difficile à remettre en question<sup>197</sup>.

### **Journal de bord [02-10-2019]**

Martine s'assure à de nombreuses reprises dans notre discussion de m'indiquer d'un « ok » si j'ai bien compris ce qu'elle voulait dire, mais le ton de voix montant qu'elle utilise pour le dire produit bizarrement sur moi l'effet d'un « OK? C'est comme ça et pas autrement » comme si ce « ok » ne laissait pas d'autres façons possibles de voir l'enjeu ou le problème.

Martine savait que je rencontrais des employées et employés au sujet d'un pan d'une recherche menée dans son organisation sur l'éthique organisationnelle et de manière un peu subite elle conclura le passage plus haut par un « mais j'ai toujours été très intéressée à l'éthique » [ton de voix neutre]. Que veut me signifier Martine ici? Je ne décèle pas pour l'instant dans son ton de voix d'investissement passionnel particulier pour ce qu'elle fait et ce qu'elle est. J'ai plutôt l'impression que Martine se présente à moi en conformité avec ce qu'elle sait peut-être que j'ai

---

<sup>197</sup> Je ne parle pas ici des faits que je ne peux remettre en question et pour lesquels ce connecteur agit comme une validation (ai-je bien compris les faits qu'elle me relate?) mais de principe ou vision du monde qui interviendront plus loin dans la discussion. J'y reviendrai.

entendu à son égard ou par cohérence avec l'objet d'une recherche sur l'éthique qu'elle a indirectement approuvée ou du moins pour laquelle elle est au courant. Je m'empresse de lui demander d'où vient cet intérêt pour l'éthique?

- [prend une grande respiration suivi d'un long silence ] je ne sais pas si c'est euh de de l'éducation familiale [3]
- ok
- j'avais des parents, mais surtout un père qui avait des valeurs éthiques<sup>198</sup> très [prend le temps de réfléchir] très exprimées [4] [ton de voix neutre]
- ok
- ok? donc puis c'était bah c'est toujours un homme qui euh était très intègre [presque à voix basse, ton de voix légèrement montant] [5]
- ok
- et euh qui vraiment euh nous a transmis ses valeurs de de je dirai de justice
- m-hm
- d'intégrité euh de préoccupation pour l'honnêteté [...]

Martine ne semble pas s'être posée cette question de son intérêt pour l'éthique avant que je ne la lui pose. L'éducation familiale semble – elle ne sait pas [3], être à l'origine de ça. Malgré le caractère peu intelligible de cette phrase en [4], je sens néanmoins ce que veut dire Martine. Son ton de voix m'indique en [5] qu'elle se confie sur ce qui possiblement est le *pilier* de son éthique. Comme un « parent » qui porte en elle ou lui une façon de faire observable ou *exprimable* en mots ou en gestes, ce que c'est que d'agir avec intégrité, justice ou honnêteté. Et Martine de compléter :

- donc alors pour moi ça a toujours été quelque chose d'important dans la vie familiale [ton de voix montant] [6]
- d'accord
- tu sais il fallait avoir un comportement euh intègre, éthique, honnête puis c'est juste [marque une pause] *en vieillissant que j'ai réalisé à quel point le système de valeurs de mon père était très très très différent de celui de la majorité des personnes avec lesquelles on vivait* [7] [fait référence ici aux autres mondes sociaux en dehors de la famille]

Je sens chez Martine ce *fondement familial de son éthique* [6] sincère et les adverbiaux (ok, d'accord) que j'utilise sont une réponse empathique à son ton voix lent et presque monotone qui m'indique d'une certaine manière, la force de son investissement passionnel pour les valeurs

---

<sup>198</sup> Je pourrais longuement discuter ici l'apparente tautologie de l'expression « valeurs éthiques ». Je m'en tiens au fait que Martine voulait même maladroitement, passionnellement me dire ce à quoi tenait son père. En qualifiant *ses* valeurs « d'éthiques » elle me signifie qu'il s'agit de valeurs que son père tenait haut en estime, qu'il s'efforçait ou persévérerait à incarner.

qu'elle nomme – intégrité, justice, honnêteté, et qu'elle rend pas ce biais, exprimables<sup>199</sup>. La réflexivité dont fait preuve Martine [7] est un autre élément fondateur et singulier de la *pratique des valeurs* de son père en comparaison aux autres pratiques. Je remplace volontairement ici « système de valeurs » par « pratique de valeurs » parce que je sens dans la façon pour Martine de mettre en mots et en sens ces valeurs, qu'il s'agit d'abord de ce qu'elle a vu de son père en tant qu'observatrice privilégiée, ce qu'il faisait et la « discordance entre les valeurs que [s]a famille [lui] transmettait puis le monde dans lequel [elle] vivai[t] ». Ce constat qu'elle fait relève plus d'une expérience de vie concrète dont elle a été le témoin que de paroles, aussi vertueuses fussent-elles; « *le système de valeurs de mon père était très très très différent de celui de la majorité des personnes avec lesquelles on vivait* [7]. « En vieillissant » [7] me renseigne également sur cette expérience de vie que l'on fait quand on est capable de prendre du recul sur son éducation et d'apprécier plus finement quelle trace elle a laissé *sur nous et en nous*.

Martine très tôt *affectée* par l'éthique de son père renforcera cette *disposition affective*<sup>200</sup> en elle pour cet objet encore flou que résumant magnifiquement ses mots :

- alors c'est *comme si* [marque une pause] *j'ai toujours été préoccupée par les dimensions éthiques* [ton de voix montant] [9] et en arrivant dans les organisations ma préoccupation a toujours été euh d'avoir une gestion éthique hein peu de monde se préoccupaient on parlait beaucoup d'éthique clinique c'était aussi le début de l'éthique clinique
- oui
- dans les établissements mais on parlait peu très peu on ne parlait même pas d'éthique de gestion, d'éthique de gouvernance ce n'était pas ce n'était pas dans le discours mais pour moi les valeurs et l'éthique c'était très important dans ma gestion [marque une pause] alors euh *je détonnais peut-être par rapport aux autres je sais pas on était aussi peu de femmes dans des postes y a 40 ans* [ton de voix descendant] [10]

La locution conjonctive « comme si » [9] introduit ici une fiction sur l'origine de cette préoccupation » pour « les dimensions éthiques », qui aurait pourtant « toujours » été là. L'expression « dimensions éthiques » me laisse perplexe par son degré d'abstraction même si je comprends que Martine elle-même essaie de comprendre au moment où elle le dit ce qui motive cette préoccupation. Je sens que le ton de voix et les pauses marqués, illustrent une gravité dont je ressens la profondeur. Un peu à l'image de sa famille, de son père, elle tente de décrire en mots

<sup>199</sup> En tant qu'elles m'affectent et expriment ce à quoi tient Martine.

<sup>200</sup> J'entends ici le fait que Martine était passionnellement réceptive à cet objet.

sa préoccupation singulière « je détonnais peut-être par rapport aux autres » [10] pour les valeurs et l'éthique. Cette préoccupation singulière deviendra centrale dans sa philosophie de gestion et pour la première fois depuis que nous discutons (à 9 min 15 s) je sens que cette préoccupation affirmée traduit ce qu'*est* Martine et la définit beaucoup plus que comme cadre de direction.

- on était 3 ou 4 femmes dans des postes de haut niveau de gestion puis on n'était pas très souvent invité à venir jouer [11]
- oui
- dans le parc de sable des gars
- [je ris]

et de poursuivre

- on n'était pas invité
- oui
- on était des « créatures » bizarres
- [je ris]
- puis on était toléré et pas du tout invité à jouer *alors on avait à définir comme femme, hors cadre, comme femme dirigeante un petit peu notre voie* [12] on n'avait pas de mentor non plus parce que les hommes en gestion mentoraient des collègues masculins donc les femmes
- oui
- n'avaient pas de système de mentorat c'était inexistant et comme on était toutes pratiquement au même niveau puis on était 3 ou 4 euhh il n'y avait pas de mentorat non plus on avait développé des liens d'échange et de collégialité *alors finalement ça nous oblige à se définir soi-même en gestion*
- oui
- *hein puis a forgé sa propre voie* [13]

D'être parmi « le peu de femmes il y a 40 ans » à occuper ce type de poste [10], « on était 3 ou 4 femmes » [11] a nourri également chez elle un profond désir de « définir » [12] et « forger sa propre voie » [13] et propre voix me suis-je dit au moment où elle prononce ces 2 phrases. Je m'interroge immédiatement sur sa singulière préoccupation pour l'éthique et ce qui l'a « oblig[é] à se définir [elle]-même ». Jusqu'à quel point « se définir soi-même en gestion » impliquait de tracer une *autre voie* et faire entendre une *autre voix* qui se préoccupe d'éthique? La suite de ces propos toujours sur un ton lent, neutre et saccadé par la disflueur *euh* – 40 fois au total, exemplifiera cette impression de ma part, encore volatile et instable.

Martine a-t-elle affiné sa sensibilité éthique de gestionnaire par « échange » et « collégialité » avec ces autres femmes? « Non, non » dira-t-elle d'un ton de voix montant et ferme et d'ajouter :

« c'était vraiment une démarche individuelle qui m'appartenait »

Depuis le début de notre discussion, un sentiment de *femme forte qui s'est faite toute seule* m'habite et je sens que d'offrir à mon interlocutrice un espace pour se confier et s'épancher librement provoque chez elle une ferme volonté de me dire de quel fer elle est faite – pour reprendre la métaphore de la solidité suggérée par une autre participante<sup>201</sup>. Elle parlera de ses échanges avec ces autres femmes comme

- [...] beaucoup plus axés sur nos réflexes de gestion *mais nos réflexes de gestion n'incluaient pas nécessairement la dimension éthique*
- ok
- parce que personne ne parlait de cette dimension éthique puis moi *j'en étais préoccupée mais je n'avais personne avec qui en parlait* [14]
- oui
- ok? [ton de voix montant et ferme]
- oui je comprends [ton de voix descendant] [15]

Drôle de formulation, me dis-je, comme si Martine était aux prises avec quelque chose en elle qui la travaillait de l'intérieur et dont elle ne pouvait parler [14], que les autres n'auraient pu de toute façon comprendre ou la comprendre. Le ton de voix de son « ok? » me déstabilise au point qu'il provoque en moi un timide et discret « oui je comprends ». Je sens dans sa voix un ton autoritaire semblable à une colère insaisissable comme si elle portait cette préoccupation comme un fardeau et qu'elle s'agaçait à devoir se justifier.

### **Préoccupation**

*nom féminin*

Souci vif et constant qui absorbe l'esprit au point de le détourner d'autres objets (Larousse)

Ce « souci vif et constant » va très tôt dans sa carrière se solidifier comme une lente cristallisation à l'épreuve du réel, quand elle réalisera que plusieurs de ses homologues masculins seront sanctionnés pour des actes contraires à l'éthique (abus de bien social par exemple) qu'elle qualifiera de « scandaleux ». S'entretenant avec un de ses collègues qui avait tiré un avantage personnel de son statut, elle dira :

---

<sup>201</sup> « [E]lle a l'éthique solide » dira Marie-France (p. 134).

- lui il trouvait ça absolument normal alors il y toujours eu un *disconnect* avec moi puis les gens autour de moi sur ça

Je ne peux m’empêcher au moment où elle prononce ces mots de me rappeler ce qu’elle disait plus tôt dans la discussion à propos de son environnement familial qui était très différent des autres environnements qu’elle fréquentait au sujet de l’éthique. Et de poursuivre :

- [...] alors *je n'ai jamais accepté* [marque une pause] les gens qui volaient [ton de voix descendant] [16]
- m-hm
- les gens qui faisaient des choses par correct *dans mon établissement* [ton de voix montant] *parce que mon autorité puis mon pouvoir* s'exerçaient à l'intérieur du champ de mon établissement [17]

Malgré encore une fois, un ton de voix calme et relativement neutre je sens dans ses propos une forme d’intransigeance à peine voilée, à l’égard des comportements qu’elle réproouve. « Je n’ai jamais accepté les gens qui volaient » [16] sonne comme un impératif moral auquel *jamais* elle ne dérogera. Le léger silence qu’elle marque juste avant de prononcer ces mots, ajoute une dimension dramatique qui m’affecte et me fait produire un « m-hm » d’approbation discret comme réceptacle de l’intensité passionnel des mots de mon interlocutrice. Quand elle prononce « mon établissement » [17], son ton de voix change; un ton senti et sans hésitation, qui m’indique que son établissement c’est un peu comme *sa maison* dans laquelle s’exprime *son* autorité et *son* pouvoir. À ce moment-là, je sens poindre chez Martine, une certaine *rigidité* sans que je sois capable encore d’en saisir l’origine et le sens.

Martine m’explique les efforts déployés par *son* organisation pour identifier les « risques éthiques », ceux-là mêmes dont m’avait déjà parlé Marie-France. La fusion a contrecarré un peu ce « plan d’action ». Martine dira

- on en était au plan d’action donc on avait reçu toutes les recommandations des différents [partenaires internes] puis toute la vision *on avait distillé ça* [18]

Je suis surpris du verbe qu’elle emploie [18] – elle utilisera le verbe *distiller* à 4 reprises en tout.

### **Distiller**

*verbe transitif*

1. Laisser couler goutte à goutte (Dictionnaires Le Robert)

2. Dans un sens littéraire : dégager une impression, exprimer un sentiment, une pensée (Larousse)

Je ne pensais pas avoir déjà entendu ce verbe dans un contexte managérial et son utilisation par Martine me laisse songeur. Littéralement, je m'imagine que le plan d'action consistait à extraire *l'essence* des risques éthiques avant *d'infuser* cette dernière dans l'esprit des personnes à qui il s'adresse. Ce verbe crée de la confusion en même temps qu'il neutralise les moyens concrets mis en place pour « laisser couler » le message jusqu'à l'ensemble des employées et employés. L'approximation avec laquelle parle Martine « *on avait distillé tout ça* » me paraît soudainement digne du rang hiérarchique qu'elle occupe. Martine n'est pas dans le micro détail des actions ou plans d'action, elle dirige ou sens où elle donne la direction à suivre, les orientations à prendre. Son ton de voix laisse même transparaître une certaine fatigue quand, pour réenclencher le « plan d'action » à l'échelle de la nouvelle organisation fusionnée, elle dut « reprendre toute [étire phonétiquement le mot] la discussion sur les valeurs » en me gratifiant en riant d'un « hein? » après que je lui eus répondu « m-hm ». Je dois avouer que depuis le début de notre discussion, Martine me prend souvent à témoin par ses « ok? » ou ses « hein? » – 23 occurrences de cette interjection au total, comme si je comprenais presque *naturellement* sa situation, ce qu'elle vivait.

#### **Journal de bord [02-11-2019]**

Martine me prend souvent à parti *comme si j'appartenais un peu à son monde, comme si moi en tant que chercheur et elle en tant que gestionnaire, avions accès à une vision à peu près commune du monde et du champ dans lequel moi je recherche, et qu'elle s'efforce autoritairement à faire mettre en application : l'éthique dans l'organisation.*

Elle utilisera à 3 reprises l'expression « distiller des valeurs ». Pour moi qui m'intéresse à la « pratique des valeurs » ou plutôt à l'adhésion passionnelle qui préside à leur *éventuelle* mise en action, cette expression retient tout de suite mon attention. Avant de parler de « distiller des valeurs », Martine dira à propos de la nouvelle entité fusionnée :

- [...] ok on a créé une nouvelle organisation avec 5 établissements qui oui travaillaient ensemble mais qui avaient [marque une pause] des choses en commun puis d'autres choses pas en commun des cultures différentes *alors on a essayé de de distiller puis d'essayer de trouver qu'est-ce qui était commun* [19]
- m-hm
- à chacune des cultures parce que *c'est ça qui faut faire euh qu'est-ce qui nous qu'est-ce qu'on a de commun dans nos cultures respectives et ce qu'on a découvert c'est qu'il y avait un trait qui nous unissait c'était vraiment la préoccupation pour l'amélioration de la qualité de soins alors on a focusé là-dessus* [rit légèrement] [20]

- ok
- pour essayer de se trouver, de prendre des décisions *focusées* sur la qualité, la qualité des soins, la qualité des services, la qualité de la gestion *alors c'est comme ça qu'on a discuté ...débuté la discussion sur comment faire la fusion puis sur quelles bases on crée notre nouvelle organisation* [21]
- ok

Jusqu'ici le caractère flou de l'expression [18] et [19] m'invite à spéculer qu'il s'agit surtout de *distiller* des représentations de manière d'être et d'agir qui proviennent de la haute direction. Ne distille-t-on pas de haut en bas pour laisser tomber, par force gravitationnelle, goutte à goutte, l'essence du liquide que l'on est en train de faire bouillir? C'est cependant le second sens (littéraire) de la définition, qui retient ici mon attention : « Dégager une impression ou exprimer un sentiment ou une pensée ». Ainsi, il s'agirait *d'amorcer* l'expression d'une nouvelle pensée – l'uniformisation des différentes cultures organisationnelles notamment au niveau de la culture éthique, l'impression comme on imprime sur les corps et les esprits une « nouvelle préoccupation commune »<sup>202</sup> [19] et [20]. Je ne remets nullement en question la véracité de cette préoccupation, je m'étonne que d'une amélioration de la qualité des soins, il s'agisse en fait de l'amélioration de la qualité à tous les niveaux de l'organisation (soins, services, gestion) [21]. Je ne peux également m'empêcher de penser à un lapsus quand Martine dit « *c'est comme ça qu'on a discuté ...débuté la discussion sur comment faire la fusion puis sur quelles bases on crée notre nouvelle organisation* ». Les bases de cette discussion semblent avoir été élaborées avant qu'elle n'ait eu lieu et cette apparente contradiction – d'une discussion avant la discussion, ne déclenche pas de ma part de demande de clarification, comme si j'étais happé par la dimension politique de son discours qui par sa forme (voix monotone et neutre) et son fond (processus à la fois vague et technique), m'anesthésiait.

Je demande tout de même à Martine comment s'est concrètement mise en place cette discussion. Outre la consultation auprès des « cadres », différentes « parties prenantes » tels les « conseils cliniques, les usagers, [l]es patients-partenaires, les comités d'usager » seront sollicités par des « groupes *focus* » et des « sondages en ligne » et Martine d'ajouter :

---

<sup>202</sup> Je ne simplifie au sens caricatural du terme, nullement ce processus ici qui est long et complexe.

- si je me souviens bien [nous avons fait des groupes *focus* et des sondages en ligne] pour essayer de *distiller les valeurs* qui étaient importantes pour l'ensemble hein? qui pouvait unir tout le monde autour de de [marque une pause] quelques valeurs [22] puis *c'est drôle* [ton de voix montant] *mais j'ai dû* accepter [prend une grande respiration avec un léger sourire dans la voix] *des expressions de valeurs que je trouvais qui n'étaient pas des valeurs, mais euh alors c'est un peu un compromis* [23].

Je ne suis pas sûr de bien saisir encore à ce stade ce que « distiller des valeurs » veut dire. Un travail de consultation pour tenter de réduire l'organisation à des valeurs *essentiels* « importantes pour l'ensemble » capable « d'unir tout le monde autour de quelques valeurs » [22]. La tâche est pour le moins complexe et je sens dans l'hésitation de Martine « unir tout le monde autour de de [marque une pause] quelques valeurs » [22] à quel point cet objet « les valeurs de l'organisation » est problématique. Problématique parce qu'il n'y a pas de définition stable de l'expression, qu'elles semblent pour l'instant, passionnellement investies par des affects différents, voire concurrents, que tentent pourtant de capturer maladroitement des mots – bienveillance, respect, humanisme par exemple. D'ailleurs, la prise de conscience réflexive de Martine « c'est drôle [ton de voix montant] mais j'ai dû accepter [prend une grande respiration avec un léger sourire dans la voix] des expressions de valeurs que je trouvais qui n'étaient pas des valeurs » [23] me confirme l'ambiguïté qui règne autour du mot en même temps que sa profonde respiration mêlée d'un sourire m'indique que ça n'a pas été facile, que ce « compromis » venait en quelque sorte en confrontation avec sa vision et plus profondément son affect pour la rigueur éthique. La consultation menée avait fait émerger d'autres dimensions de l'objet « éthique » ou plutôt d'autres « objets désirables » dans l'organisation, objets auxquels les personnes interrogées tenaient. Elle dira d'ailleurs plus loin

- y avait des choses que je trouvais qui ce n'était pas des valeurs mais j'ai dû accepter parce que le résultat c'est le résultat d'une consultation donc je devais respecter le consensus de ce qui ressortait mais j'ai dit que je me donnais le droit d'avoir une valeur [...] [rires] ok? alors parce que pour moi la bienveillance c'est bien important le *caring* et puis je ne le retrouvais pas vraiment dans l'humanisme parce que pour moi l'humanisme c'est pas du *caring*

J'approfondis pour connaître la position de Martine sur ce qu'est pour elle la définition de « pratique des valeurs » en lui demandant : « qu'est-ce que ça vous dit la pratique des valeurs? »

- bien on doit les vivre [ton de voix descendant]
- ok

- ok? [ton de voix montant] on doit les vivre dans l'organisation et elles doivent être incarnées par la plus haute instance de l'organisation [24]
- ok
- ok? [ton de voix montant] alors pour moi ça c'est important [ton de voix montant et ferme] et puis ça doit... alors notre grand défi va être de trouver les meilleurs moyens pour les faire, d'abord les communiquer dans l'organisation, *mais pas juste les communiquer, les faire vivre* [ralentit son débit de parole] [25]

Je suis tout de suite surpris par sa réponse « bien on doit les vivre » [24]. Non pas que je sois en total désaccord avec cet énoncé, mais sa façon de le dire [ton de voix descendant] relève ici d'une implacable évidence renforcée par un « ok? » qui laisse peu d'espace à la discussion. C'est un peu d'elle dont parle ici Martine, c'est un peu de son affect autoritaire qui parle ici, les « valeurs doivent être incarnées par les plus hautes instances de l'organisation [...] *pour moi c'est très important* » [25]. Je ressens d'ailleurs étrangement l'impression que Martine qui s'efforce « de vivre ses valeurs », « de les incarner », impose d'une certaine manière aux autres de les vivre et les incarner – elle utilise 3 fois le verbe « devoir » dans l'extrait ci-dessus pour un total de 15 occurrences du verbe en tout. De les incarner comme elle, comme pour normaliser *ce que doivent faire* les employées et employés. « [L]es « faire vivre » [25] sonne alors en moi tout d'un coup comme un *faire faire*, un « *faire faire vivre* » au-delà du simple fait de les « communiquer » [25].

### **Incarner**

*Verbe intransitif*

1. Apparaître comme la représentation matérielle ou sensible, le symbole vivant d'une réalité abstraite
2. Interpréter un personnage, un rôle à la scène ou à l'écran  
(Larousse)

J'aime beaucoup le premier sens du verbe *incarner* : apparaître comme la représentation sensible d'une réalité abstraite. Martine représente par son corps (ton de voix, gestes et mots qu'elle produit) de manière sensible, l'autorité à la fois que sa position lui permet d'interpréter comme rôle et l'autorité éthique qu'elle affecte de représenter et sous laquelle elle persévère. Le passage suivant déplie spectaculairement, cet affect autoritaire.

- j'ai toujours cette discussion avec des cadres que j'engage et que je ne connais pas puis je leur dis *où est-ce que moi je me loge et en termes de valeurs puis en termes de façon de travailler puis je leur dis "si vous ne logez pas à mon antenne, vous devez partir"* [ton de voix descendant] parce que moi il faut que je puisse avoir confiance que vous allez avoir une éthique comparable à la mienne et qu'elle est pas très élastique la mienne [rires] elle

n'est pas très élastique [en riant] puis je leur dis que je n'ai pas une éthique élastique puis je leur donne des exemples [26]

Encore une fois, comme soulevé plus haut, Martine impose sa vision de l'éthique et la façon de l'incarner. Elle veut des cadres à son image, qu'ils aient une « *éthique comparable à la sienne* » [26] que son éthique « *n'est pas très élastique* ». Elle veut imprimer sur eux une autorité éthique irréprochable. Au moment où elle prononce ces mots, et même si elle rit, je ne peux m'empêcher de repenser à la discussion que j'avais eue avec Marie-France et qui confirme en moi les effets que produise *l'autorité* – au moins éthique, qu'elle a sur ses cadres (« mes gestionnaires » dira-t-elle) et la raison pour laquelle, accompagné du lien de subordination, Marie-France parlait d'elle avec prudence.

#### **Journal de bord [18-01-2020]**

Pourquoi j'approuve abondamment ce qu'elle me dit comme si je validais les yeux fermés son style de management? J'essaie de me mettre à sa place, mais me mettre à sa place n'implique pas automatiquement d'être d'accord avec tout ce qu'elle me dit. Je semble affecté par l'autorité qu'elle dégage.

Martine fait face à un gros « défi » – 6 occurrences du mot dans son discours ; *comment faire incarner ou faire vivre aux employés les valeurs de l'organisation?*

- bon [ton de voix montant et ferme] bien d'abord dans mon expérience il faut les connecter à des comportements [27]
- ok
- ok? [ton de voix montant] parce que les gens sur le terrain euh ils doivent savoir comment, tu sais un type de l'entretien ménager lui il lave le plancher alors le respect ça veut dire quoi pour lui [28]
- oui
- et comment ça se traduit en comportement quand on va parler d'humanisme euh pour lui ça se traduit comment [29]
- oui
- euh lui il lave les planchers ;
- c'est ça c'est une réalité plus [elle m'interrompt]
- il fait le ménage [étire phonétiquement et volontairement la syllabe « age » du mot ménage en le prononçant « ache » plutôt que « age », ton de voix montant] ok? [ton de voix montant] donc c'est tout le défi de la littératie aussi de tout ça [ton de voix descendant][30]
- oui oui
- et comment tu tu fais en sorte de [elle réfléchit] de les attacher à la réalité quotidienne de quelqu'un qui travaille comme préposé aux bénéficiaires ou de quelqu'un qui travaille à la cuisine et qui prépare l'alimentation
- oui
- alors pour moi c'est ça le gros défi

Sa réponse [27] est directe et assumée. Encore une fois, c'est par un jugement normatif que Martine termine sa phrase « il faut les connecter [les valeurs] à des comportements » [27]. Le degré d'abstraction de cette phrase l'oblige à me donner un exemple plus concret. Bizarrement, l'effet de cet exemple en [28] et [29], produit sur moi de la perplexité. « Connecter des valeurs » à des comportements revient subitement à *connecter* ou *traduire* le métier qu'exercent « les gens sur le terrain » à des valeurs. Comme s'il était possible de prédire des comportements dans un champ professionnel déterminé<sup>203</sup>. Par exemple, dire bonjour à tout usager ou patient<sup>204</sup> que croise le « type de l'entretien ménager » comme traduction en comportement, de la valeur « respect ». Cette traduction des valeurs en actes est directement liée à la première partie de la définition de la valeur *respect* que s'est donnée l'organisation et que voici :

Nous avons de la considération pour toutes les personnes avec qui nous entrons en relation, peu importe leur différence. Être respectueux entre nous, c'est bien sûr faire preuve de civilité. *C'est aussi choisir de faire confiance à l'intelligence des personnes qui forment notre communauté* [31] pour prendre et assumer des décisions dont les conséquences sont sérieuses. C'est se reconnaître comme partenaire et se donner les moyens de la collaboration à laquelle nous tenons.

Pourtant je ressens une légère gêne quand, sur un ton familier, elle parle de cet employé, ce « type de l'entretien ménager », ce qu'il fait à ce titre, « lui il lave le plancher », « il fait le ménage » [30]. Pourquoi prend-elle soudainement de la hauteur pour me dire ça? Pourquoi laisse-t-elle sous-entendre :

*vous comprenez lui il s'en fout des valeurs de respect et d'humanisme il fait juste le ménage?*

Encore une fois, même subrepticement, je sens que Martine exerce son autorité ici, même si cette vision semble entrer en contradiction avec la deuxième partie de la définition [31]. Ne peut-on faire « confiance à l'intelligence » des préposées ou préposés pour agir respectueusement et avec humanisme? Je ne peux évidemment connaître au moment où Martine prononce ces mots l'état

---

<sup>203</sup> Je n'exclue pas qu'il puisse y avoir des comportements standardisés ou normalisés à une pratique professionnelle qui satisfassent en même temps une valeur. Par exemple la valeur de professionnalisme parmi les valeurs de la présente organisation, qui de manière très large, embrasse les comportements qui relèvent du professionnalisme (se laver les mains à chaque fois que nous sommes en contact de la patiente ou du patient par exemple).

<sup>204</sup> « [À] l'hôpital c'est un patient, en centre d'hébergement c'est un résident, en réadaptation c'est un client pour le gouvernement c'est un usager » (Martine, m'expliquant les différences de vocabulaire au sein du CISSS).

de ses relations avec les différents départements de l'organisation. Cette catégorie d'emploi a-t-elle été choisie par hasard par mon interlocutrice? A-t-elle eu des problèmes par le passé avec des employées ou employés de l'entretien ménager? Ce défi, Martine l'associe à la *littératie*.

### **Littératie**

*Nom féminin*

Aptitude à lire, à comprendre, et à utiliser l'information écrite dans la vie quotidienne (Le Robert)

Je ne peux m'empêcher d'y voir derrière ce mot dans la façon qu'à Martine de le manipuler, le synonyme de : « il faut éduquer » ou l'utilisation d'un signifiant *dans l'air du temps* que de nombreux champs reprennent à leur compte (littératie numérique, littératie en santé, littératie financière, littératie alimentaire, etc.). Si cette littératie se pose comme un « défi » [30] c'est qu'on ne peut peut-être pas toujours accorder sa confiance à « l'aptitude à lire, à comprendre, et à utiliser l'information écrite [le code d'éthique et de conduite exemplairement] » des « gens de terrain ». Une différence de traitement m'interpelle d'ailleurs quand elle dira : « mon autre gros défi c'est mes gestionnaires qui traduisent la gestion ». La proximité presque naturelle qu'elle entretient avec « ses » gestionnaires me ramène brusquement à ces possessifs qu'elle avait plutôt employés (« mon établissement », « mon autorité », « mon pouvoir ») tout comme la neutralité de son ton de voix qui semble tout à coup objectiver *naturellement* la traduction des valeurs dans la gestion. Comme si ces deux défis pourtant identiques (traduire les valeurs en actes) ne se posaient pas dans les mêmes termes parce qu'il s'agirait de « gens de terrain » d'un côté et de « gestionnaires » de l'autre.

Martine concèdera tout de même d'une voix calme et posée « comment ces valeurs se traduisent en comportement [marque une légère pause] pas facile [ton de voix montant suggérant la difficulté de la tâche] ». Sa grande préoccupation est de savoir, s'adressant à moi « comment tu pérennises<sup>205</sup> la discussion? ».

Je suis marqué par l'utilisation du mot « discussion ». Il fait écho aux moyens à mettre en place pour « faire vivre les valeurs » dans l'organisation. Je ne sais pourtant de quelle « discussion » il est question ici. Je sens qu'il ne s'agit pas d'une discussion comme celle que Martine et moi

---

<sup>205</sup> Le mot est utilisé 1 fois en tant que verbe et 4 fois en tant qu'adjectif.

avons présentement. J'imagine que tout travail de « traduction des valeurs en actes », ne peut faire l'économie d'une discussion sur les termes de cette traduction (Qui traduit quoi? Avec qui? Pour qui? Comment et pourquoi?). Est-il d'ailleurs possible de « traduire tout » [36]? Pourtant à écouter Martine, la discussion qu'il s'agit de pérenniser ici c'est d'abord la discussion que Martine et les différentes parties prenantes « autorisées » à discuter ont eue [36]. Mais cette discussion semble avoir été gouvernée ou balisée par le modèle de gestion (*Lean Santé*). Je reste encore une fois intrigué par l'apparente évidence que me signale Martine : « *notre vrai nord* hein? on travaille avec un système de gestion qui est le *Lean Santé* ». Cette phrase sonne comme une banalité dans la bouche de Martine, « Vous savez ça hein? qu'ici on applique le *Lean Santé* » aurais-je pu paraphraser.

Pourtant, je suis peu familier du concept même si les précédentes discussions m'avaient mis à plusieurs reprises sur le chemin de cette abréviation et que j'en connaissais grossièrement les principes. J'ai l'impression que Martine cherche à obtenir de ma part une forme de validation pour justifier *son* vrai nord ou plus modestement la discussion qui a mené à sa définition.

- *notre vrai nord* hein? [33] on travaille avec un système de gestion qui est le *Lean Santé* et le vrai nord [ton de voix montant] c'est ton expression tactique et opérationnelle de où tu veux t'en aller, ton *true north* [34]
- m-hm
- ok? donc c'est ta vérité [ton de voix affirmatif] [35]
- [je me mets à rire]
- hein?
- c'est marrant de mettre ça... ta « vérité » je trouve ça intéressant comme...
- bah c'est pas ta vérité mais [ton de voix montant et fort]
- non non je comprends ce que vous voulez dire
- c'est ton *true north* [ton de voix montant et fort] *where you want to go ok? would you believe in? where you want to go?* Alors ben après toutes les discussions qu'on a eu sur les valeurs et tout ça la philosophie de gestion, la philosophie d'intervention bien et beaucoup de discussions sur notre vrai nord on est ressorti avec un vrai nord qui pour nous traduisait tout, alors notre vrai nord c'est digne de confiance à chaque instant [36]
- ok
- ok? [ton de voix montant]
- ok
- alors c'est comme ça que c'est ressorti

La discussion que j'avais eue avec Marie-France me revient tout de suite en tête et renforce chez moi le sentiment de quasi-fascination pour cette « expression tactique et opérationnelle » [34] dont je mesure maintenant la force – le recours à un registre militaire « tactique et

opérationnelle » m'affecte de l'autorité qu'il met en action au moment où elle prononce ces mots. Je comprends mieux maintenant à quoi faisait référence Marie-France quand elle disait qu'elle avait « l'éthique solide ». Cette solidité se matérialise devant moi, dans l'expression d'une autorité quasi-incontestable. « [D]onc c'est ta vérité » [35] renchérit Martine, érigeant ce vrai nord au rang de vérité absolue qui provoque sur moi un rire légèrement sarcastique auquel acquiesce Martine sans jamais renoncer à la signification de cette vérité ; *Where you want to go ok? Would you believe in? Where you want to go?* dira-t-elle sur un ton de voix emballé. Ce rire que produit sur moi la phrase « donc c'est ta vérité » [35] contrevient au climat jusqu'ici bienséant de notre discussion et au fait que je suis là d'abord pour l'écouter et non la juger. Toutefois à ce moment-ci, je me sens suffisamment à l'aise pour, sans méchanceté aucune, désacraliser ce « vrai nord » qui m'apparaît alors relever plus d'un slogan. Martine utilisera d'ailleurs le terme de *tag line* pour désigner ce vrai nord tout en reconnaissant que « ce n'est pas juste un *tag line* » ou sur ton de voix fort et déterminé « oui puis c'est même pas un *tag line* c'est notre *vrai nord* mais ça va devenir notre *tag line* ». Les mots m'embrouillent un peu. Ce « vrai nord » s'apparente de plus en plus dans mon esprit à un « mot d'ordre ». Martine n'hésite pas à me dire sur ton presque rageur en tapant de la main sur la table « c'est pas l'excellence des soins là [ce que je suppose être l'ancien slogan de l'organisation] c'est digne de confiance » comme pour réaffirmer avec tonus et vigueur que l'organisation est passée à autre chose. Comme pour réaffirmer avec tonus et vigueur son affect autoritaire.

Sa détermination à croire – *would you believe in?* [36] dans son vrai nord est totale au moment où elle en parle (ton de voix fort et assertif). Je sens que rien ne pourrait ébranler à cet instant, chez Martine, cette croyance qui après *discussion* fera « ressortir » son vrai nord : « digne de confiance à chaque instant ». Je pourrais même dire à cet instant précis qu'il y a un peu d'elle dans ce vrai nord ou *notre* vrai nord comme elle affecte de le dire (le syntagme « notre vrai nord » reviendra 5 fois en tout, « *true north* », 8 fois et « vrai nord », incluant les 5 occurrences à l'instant mentionnées, 7 fois). Le ton de voix de Martine dévoile sa fierté d'avoir participé à l'élaboration de *son vrai nord* qui d'une certaine manière embrasse ce qui la constitue, *solidement* ancré en elle, son affect autoritaire pour la rigueur éthique à *chaque instant*. Je ne saurai d'ailleurs par surprise quand plus loin elle me confiera que les deux valeurs qui la suivent partout, tout le temps, « qui [lui] trotte toujours dans la tête », sont la confiance (33 occurrences du mot) et la

bienveillance (3 occurrences du mot). Je m'explique mal pour l'instant cette asymétrie dans la convocation de ces 2 valeurs dans son discours où la bienveillance me paraît très en retrait de la confiance, qui se retrouve d'ailleurs dans le libellé du vrai nord de l'organisation : « digne de *confiance* à chaque instant » [36].

Martine me détaille toutes les « dimensions » de la traduction de ce vrai nord :

- digne de confiance avec tes patients? tes usagers? ça veut dire quoi? digne de confiance avec tes employés ça veut dire quoi? [ton de voix descendant, voire faible, me sourit en même temps qu'elle parle]

et de poursuivre :

- comment tu deviens et tu maintiens une organisation qui est digne de confiance alors chaque décision que tu prends doit être digne de confiance chaque interaction que tu as avec un client, un fournisseur, un partenaire interne, externe, doit être digne de confiance [elle me sourit] chaque interaction que tu as avec un client doit être digne de confiance ta population doit être capable de dire “wow ok si j'ai à me faire soigner ici je vais être bien soigné”

Je sens que Martine par ses sourires et ses rires (10 sourires et 18 rires en tout) investit passionnellement le discours qu'elle me tient pour me convaincre du bien-fondé de ce dernier : parce qu'elle y tient et parce qu'il la fait tenir en lui permettant même à l'échelle presque banale d'une discussion, d'exprimer puissamment son autorité. À travers *son* vrai nord, Martine impose aussi un peu *sa* philosophie de gestion, *sa* façon de passionnellement concevoir la direction que doit prendre l'organisation. Je dirai même que ce vrai nord *digne de confiance* teinte maintenant son discours au point qu'il lui est difficile de ne pas le traduire en un impératif catégorique qu'elle finira par verbaliser ainsi :

« Il faut être digne de confiance! »

Encore une fois, comme soulevé plus haut, Martine ne peut réfréner en elle son affect autoritaire : « il faut », « ils doivent » en parlant des employées et employés. La confiance qu'elle tient pour centrale et déterminante n'a plus le même sens si l'on dit « digne de confiance à chaque instant » ou « il faut être digne de confiance ». Martine s'applique à elle-même ce mot d'ordre, mais il ne

*vibre* peut-être pas de la même manière pour celle ou celui qui se le voit imposer dans une formule de type : « Il faut être digne de confiance ». Cet énoncé provoque sur moi plus de questions que d'affirmations auxquelles Martine pourtant affecte d'adhérer.

### **Digne**

*adjectif*

1. Qui montre une retenue, une gravité inspirant le respect ou qui affecte cette attitude
2. Qui a les qualités, le caractère convenable à une fonction ou à un état honorable
3. Qui, pour ses qualités, ses actes, mérite quelque chose, appelle telle attitude, telle action :  
*C'est [une personne] digne de confiance*
4. Dont les mérites sont en rapport avec ceux de quelqu'un d'autre : *Se montrer digne de ses [pairs]*
5. Qui convient à quelqu'un ou qui est approprié à quelque chose : *Ce n'est pas de digne de vous* (Larousse)

Cette définition est une profonde révélation : elle capture parfaitement *dans ses 5 sens*, ce que je perçois de Martine par les investissements passionnels (ton de voix, gestes, silences, mots qu'elle produit) qu'elle laisse paraître. « Digne de confiance » renvoie élémentairement ce en qui ou en quoi on peut avoir confiance, à quoi l'on peut se fier et accorder sa confiance.

Revenir à la racine de l'expression dévoile plusieurs questions qui m'interpellent : les employées et employés peuvent-ils avoir confiance dans l'organisation? Du point de vue des employées et employés, l'organisation est-elle digne de confiance? Ce renversement ne semble pas à première vue évident pour mon interlocutrice qui *performe passionnellement* et *discursivement* devant moi, le résultat d'une *discussion* d'abord pensée du point de vue stratégiquement situé d'un modèle de gestion (*Lean Santé*) auquel Martine et les parties prenantes adhèrent. La seule *évidence* est cette force d'adhésion dans cet énoncé, capable de *possiblement* fédérer plusieurs milliers d'employées et employés<sup>206</sup> même si lucide, Martine dira :

alors bien humblement si si je réussis partiellement à l'intérieur d'une période de 8 ans [nous rions ensemble] à 10 ans à faire des pas [37].

Martine et moi rions de bon cœur [37] sur la lenteur du processus comme si nous savions d'avance qu'il serait long voire impossible de rendre « stratégique et opérationnel », « ce grand défi [ce vrai

---

<sup>206</sup> Je précise qu'au moment d'avoir cette discussion avec Martine, ce *vrai nord* n'a pas encore été communiqué à l'ensemble des employées et employés de l'organisation.

nord] » qu'elle qualifera de « *difficult to live up to* » pour juste après renchérir d'un « *easy to fail* » en éclatant de rire.

J'avoue ne pas trop savoir où me situer dans les variations d'humeur de mon interlocutrice qui semble par ses rires, se mettre en scène, se représenter à la fois comme « solide » dans son « éthique sans faille » et en même temps hésitante et plus fragile. Ce vrai nord dont elle est garante et responsable, elle le qualifera d'« extrêmement exigeant ». Ce dernier lui extorquera la phrase suivante « wow j'ai peur! » dans un rire incertain. Ses rires appuyés sont contagieux et semblent traduire une certaine hésitation ou improvisation qui contraste avec le ton plus affirmé avec lequel elle adhère au processus managérial consistant à dégager pour la nouvelle organisation fusionnée, une vision, un vrai nord. Je crois sentir chez Martine non pas une forme d'hésitation à affirmer sa puissance par le biais de l'autorité éthique qu'elle incarne, mais une sorte de flottement, d'embarras sur ses attentes envers ce vrai nord dont elle ne pourra en contrôler *tous* les manquements, du moins ceux qu'elle *évaluera* comme tels auprès de celles et ceux qui ne seraient pas « digne de confiance ».

Cette pensée me ramène encore une fois à la discussion que j'avais eue avec Marie-France qui, parlant de Martine, se sentait mal à l'aise à l'idée de devoir « chercher un coupable ». Comment Martine pourra-t-elle freiner en elle son affect autoritaire devant le non-respect de ce vrai nord? À force d'en parler, ce vrai nord, dans les mots de Martine, fait maintenant sur moi l'effet d'un devoir moral qui incomberait à chaque employée et employé.

Au détour d'une phrase consacrée à ce qu'a retenu Martine d'un cours de communication, elle dira :

« [s]'assurer que le message a été bien compris, ça a été une révélation pour moi »

À ce stade de notre discussion, ce qu'elle me dit me laisse pensif.

Va-t-on s'assurer que ce vrai nord a été bien compris me dis-je? Cette révélation est-elle en fait la confirmation d'un affect autoritaire toujours au travail, en arrière-plan?

Martine s'assurera peut-être par des moyens plus autoritaires ou coercitifs que le message ait été *effectivement* bien compris. Je sens à cet instant dans sa phrase que la dimension relationnelle et sensible auprès des « gens de la base », des « gens de terrain » comme elle dira, est absente de son discours. « [T]out passe par la confiance » me dira plus tôt Martine tout en excluant *a priori* de cette confiance, la relation pourtant centrale comme condition de possibilité. Peut-on imaginer avoir confiance en une personne sans minimalement et préalablement s'investir dans une relation avec elle? Martine semble en paix avec ce paradoxe qu'elle résumera lumineusement d'un :

« [...] on est toujours [...] obligé de soutenir des paradoxes, des contradictions, ça fait partie de la gestion ».

## CHAPITRE 5

### DISCUSSION

#### *Préambule*



Que révèlent les récits autoethnographiques ci-avant? Quel nouvel éclairage de la *pratique des valeurs* apportent-ils? Comment, en s'articulant passionnellement au sein de discussions, ces affects recréent du sens et réinjecte du « réel » pour mieux comprendre les mécanismes d'adhésion (ou de rejet) aux valeurs de l'organisation? Comment les affects sous lesquels persévèrent les protagonistes de mes récits rentrent-ils en conflit avec un affect *Lean* dominant dans l'organisation?

C'est autour de ces questions que je vais maintenant situer la discussion en montrant que la structure organisationnelle en arrière-plan des discussions profondes dont je fais ici le récit autoethnographique, joue en définitive un rôle décisif en *tendant* de rendre puissamment désirable des affects *au* travail, en concurrence avec les affects *en* travail chez les protagonistes de ma recherche.

Il m'apparaît, par souci de clarté et de cohérence, pertinent de rappeler brièvement à quelles questions ma recherche cherchait à répondre.

Comment observe-t-on, dans l'interaction, l'adhésion passionnelle à une valeur? Comment l'intensité de persévérer de tout son être est-elle, par le langage, passionnellement investie? Et enfin, comment la production d'affects concurrents à ceux produits par l'organisation à l'étude institue-t-elle de la valeur à une échelle plus locale (l'unité, le service, le département)?

L'expérience de m'être laissé affecter par les discussions profondes que j'ai eues avec ces employées et employés – décrites ici dans un style autoethnographique, a dévoilé plusieurs choses de l'adhésion passionnelle, de ce qui fait tenir les employés en persévérant *sous* un affect particulier. Ce dernier entre en harmonie ou en collision avec les fondements idéologiques de la structure organisationnelle fusionnée dans laquelle elles et il<sup>207</sup> évoluent.

Je discuterai en premier lieu des manifestations passionnelles observables – investissements passionnels langagiers et extralangagiers, pour montrer qu'elles concourent à cristalliser un *affect premier* chez mes protagonistes qui déterminent leur façon d'être et de se comporter dans l'organisation indépendamment des valeurs auxquelles on voudrait bien les rattacher. Je discuterai ensuite que devant les nombreux paradoxes et fausses évidences du langage managérial, ces affects les font *tenir*. Enfin, je dirai un mot de ce que disent ces récits sur la structure organisationnelle de l'organisation et la philosophie de gestion *Lean Santé* qui la soutient.

## 5.1 Pratique des valeurs ou adhésion passionnelle

Ma recherche, de sa genèse à aujourd'hui, porte en elle, par une lente sédimentation, une volonté de questionner un objet de recherche, l'éthique organisationnelle et à travers lui, la pratique des valeurs qu'il a (entre autres) pour définition (Gehman et al., 2013 ; Brabant, 2007). Si je me reconnais dans le terme de pratique au sens de *pratique sociale*, comme évoquée au chapitre 2, ce n'est pas tant dans une vision d'actualisation mécanique des valeurs (comme si je mettais en action un apprentissage pour servir la réalisation d'une tâche, faire un changement d'huile sur un

---

<sup>207</sup> Je désignerai désormais par le groupe-sujet « elles et il » les protagonistes de mes récits, identifiant par-là, 1 homme et 4 femmes.

véhicule après avoir consulté plusieurs manuels par exemple) mais dans l'idée qu'il est possible d'exprimer en *termes pratiques* (Cunliffe, 2010) et relationnels, ce qui est tenu pour précieux et vital, ce qui est passionnellement *valué* par l'individu qui s'exprime. À dire vrai, *des valeurs* au sein des discussions, il n'en a été que très peu question. Du moins, j'ai employé ce signifiant comme point de repère à la fois pour situer ma recherche auprès des participantes et participants et la contextualiser plus largement à l'avènement du nouveau code d'éthique et de conduite de l'organisation. Ce signifiant a dicté les recherches que je mène depuis plusieurs années. J'en ai souvent questionné la pertinence, me suis appuyé sur le concept de « valeurs-principes » (Heinich, 2017) pour dire « au nom de quel registre plus fin (épistémique, esthétique, juridique, etc.) on valorisait une chose plutôt qu'une autre (Maxwell, 2022 ; Turbide et Maxwell, 2020). Ce signifiant – et j'utilise à dessein « signifiant » plutôt que « mot », est d'une telle malléabilité définitoire et interprétative, qu'il sème énormément de confusion. Qu'à force de le manipuler jusqu'à un passé très récent – exemplairement pour écrire les premiers chapitres de cette thèse, il a fini à la lumière des récits autoethnographiques ici produits, par ne plus avoir de contenu, sonner creux et en définitive capter très peu de l'expérience sensible et affective sur lequel, comme mes récits le montrent, il repose pourtant. Je ne dis pas qu'il n'est pas utile – à défaut de trouver un autre mot, pour désigner grossièrement, de manière souvent détachée, une vision du monde derrière laquelle on se retranche où à partir de laquelle on peut dire « ici je me tiens ». Je pense qu'en repérant de manière sensible comment au sein d'une discussion, les protagonistes déploient passionnellement ce à quoi elles et il tiennent, je documente la façon de mettre passionnellement en avant leur « vitalisme », ce qui les met en mouvement. Les différentes discussions profondes cristallisent ainsi certains moments de cette adhésion passionnelle à *protéger, aimer les autres, prendre soin, humaniser* ou *diriger avec autorité*. Cette adhésion passionnelle, je la nommerai désormais, comme je l'ai esquissé à certains endroits de mes récits : « affects premiers<sup>208</sup> ».

---

<sup>208</sup> Une thèse de doctorat en psychopathologie fondamentale et psychanalyse (Baroudet, 2015) fait référence à cette notion en parlant du « langage des affects premiers ». Je précise toutefois ici que je fais référence, par voie d'investissements passionnels dans le discours, à la formation même floue, d'un affect maître ou dominant, sous lequel la personne persévère. Cet affect premier est lui-même déterminé par les effets d'affects communs antérieurement constitués dont la puissance a *affecté* celui ou celle qui se raconte. Je documente et interprète ces affects dans le discours plutôt que de les faire parler en tant qu'il serait *un* langage pour ceux ou celles qui par exemple ne peuvent s'exprimer par des mots, comme cela semble être le cas dans cette thèse de doctorat.

Ce à quoi mes protagonistes tiennent s'exprime d'abord et avant tout par des manifestations verbales et non verbales qui en produisant un effet sur moi, en « exerçant une puissance » sur moi, m'ont permis de dégager les contours encore flous d'affects antérieurement constitués qui les mettaient en mouvement.

#### 5.1.1 Des affects communs antérieurement constitués aux affects premiers

Chaque discussion profonde amorcée par un retour réflexif sur ce qui avait amené les protagonistes de mes discussions à travailler pour le réseau de la santé, s'ancrait toujours dans une relation sociale affectante (une rencontre, une situation de vie familiale ou professionnelle). Au fil des discussions, le pouvoir d'affecter de ces expériences vécues était *passionnellement* remobilisé sous plusieurs modalités d'expression. Ces dernières, même si elles ne captaient qu'une partie de l'affect, me mettaient sur la *voie* – un sens, une direction, et la *voix* – déclenchait un processus d'écriture affectant de l'expérience affectée, d'un soubassement plus profond capable d'expliquer la pratique des valeurs en organisation.

Toutes ces discussions profondes révèlent, au sein d'une « institution totale » à part, avec ses règles et ses codes (Goffman, 1961) où chaque employée ou employé peut *en théorie* s'accomplir, la cristallisation d'un désir, tant au niveau clinique qu'administratif, de protéger, aimer, soigner, accompagner ou gérer.

Le point de départ affectif et profond de leur pratique et l'effet *continuellement* actualisé de cet affect premier sur cette pratique n'est pas un point figé ou un simple repère chronologique. Passionnellement déplié au sein d'une discussion, il dessine les contours d'*affects* agissants et déterminants dans la mise en action d'une pratique professionnelle *d'abord* adossée à ces affects, avant de l'être aux valeurs de l'organisation<sup>209</sup> ou à quelle que valeur que ce soit. Le degré d'intensité et d'investissement passionnel que les protagonistes mettaient en action, en se racontant au sein d'une discussion significative et profonde, s'est matérialisé et exemplifié à travers plusieurs modalités d'expression de leur *affect premier* : les tons de voix et les mots.

---

<sup>209</sup> Je reviendrai sur ce point plus loin dans le présent chapitre.

## 5.1.2 Les modalités d'expression de l'affect premier

### 5.1.2.1 Les tons de voix

Les tons de voix ont joué un rôle central dans l'appréhension fine des affects premiers. Les tons de voix montants et descendants traduisaient une certaine fébrilité chez mon interlocutrice ou interlocuteur qui m'indiquait que le contenu de son énoncé touchait quelque chose de sensible, de précieux, de vulnérable. Ces tons de voix « passionnellement investis » ont produit sur moi des effets d'une extrême vivacité. Chaque ton de voix donnait à entendre l'investissement passionnel dans lequel persistait mon interlocutrice ou mon interlocuteur. Ainsi, considérer la voix et ses variations intonationnelles comme des investissements passionnels, ce n'est pas seulement écouter les paroles ou les formulations dont elle est le véhicule ou le support physique, c'est écouter la voix, « ses vibrations, son grain, ses singularités, et ce que cela induit chez celui [ou celle] qui l'entend » (Vivès, 2012 : 9). L'amplitude des tons de voix (d'un ton de voix descendant extrêmement bas à un ton de voix montant extrêmement fort) m'a alors permis d'observer comment les *écarts* aux affects que mes interlocutrices et interlocuteurs chérissaient, se traduisaient dans leur façon de l'exprimer. Vues comme des variations passionnellement investies, ces intonations ne renvoyaient pas seulement à des dispositions émotionnelles prédéfinies, un ton de voix descendant pour exprimer la tristesse ou un ton de voix montant pour exprimer la joie par exemple. Chaque ton de voix indiquait plutôt une variation du corps répondant à un effet sur lui d'une puissance affective antérieure qui, en modifiant le ton de voix, trouvait un chemin pour partiellement s'exprimer. Ces tons de *voix* m' affectaient au sens où ils déclenchaient parfois en moi la production d'un mot ou d'une réaction empathique : des adverbiaux (de type « ok », « d'accord »), le groupe verbe « je comprends » ou des onomatopées d'approbation (de type « m-hm »). Ces tons de *voix* en m'affectant m'indiquaient une *des formes de vie* que prenait alors mon objet de recherche : *la pratique des valeurs*, comme si de subtiles variations phonétiques en surface révélaient par *vibration* – au sens propre comme au sens figuré, un fragment des affects plus profonds qu'elles ou il étaient en train de performer passionnellement.

### 5.1.2.2 Les mots

Les occurrences répétées de certains mots (dont le nombre d'occurrences est indiqué dans chaque récit) étaient également le signe d'une insistance, que le temps plus long d'une discussion profonde permettait de mettre en évidence. En effet, ces répétitions de mots étaient l'indice d'une persistance à « répéter ». Cette persistance s'apparentait à une persévérance à dire au sens de « redire ou refaire pour s'exercer<sup>210</sup> » c'est-à-dire, dans le cadre analytique qui est le nôtre, « redire ou refaire » l'effet d'une puissance affective antérieure sur soi, par le *corps parlant* et *répétant*. Certaines « séquences discussionnelles » montrent parfois cette répétition consciente à affirmer l'affect premier sous le contrôle duquel Isabelle parle par exemple quand elle dit « je me répète » (p. 114).

J'ai également identifié à mesure que nous avançons dans la discussion ce qui de manière sensible, dans la performance passionnelle du mot, devenait un indice langagier *significatif* (voir mots soulignés en gras et affublés d'une définition). Non pas que cet indice langagier (un nom, un adjectif, un adverbe, une expression, un verbe) épuise à lui tout seul toute l'épaisseur de l'affect présidant à son énonciation, mais, il qualifie tout de même ce qui, au moment où mon interlocutrice ou mon interlocuteur l'exprime, correspond le mieux à ce qu'elle ou il veut créer comme effet sur moi. Quand Isabelle prononce par exemple à plusieurs reprises l'adjectif A-BE-RRANT (p. 117-120) c'est bien parce qu'elle constate à quel point la situation s'écarte du sens commun. Et ce *sens commun* n'est autre que *l'affect commun* antérieurement constitué chez elle transformé en un affect premier qui dicte sa pratique professionnelle, qui chez elle, *en dernière analyse*, est de protéger la patiente ou le patient. Cet écart m'affecte d'abord parce qu'il m'est notifié sur un ton de voix montant et un détachement phonétique de chacune des syllabes. Il m'affecte également parce qu'il signifie au sens littéral du terme cet *écart* qu'elle cherche à exprimer et dont elle ne peut nécessairement se prévaloir au moment de prononcer cet adjectif<sup>211</sup>. Isabelle aurait pu employer un autre mot, « absurde », « insensé » ou l'expression « ça ne fait aucun sens » avec la même intensité passionnelle, qu'elle aurait tout de même réussi à m'affecter

---

<sup>210</sup> Dictionnaire Le Robert (4<sup>ième</sup> sens du mot).

<sup>211</sup> Je ne peux non plus me prévaloir au moment où Isabelle prononce le mot A-BE-RRANT, de son sens littéral « s'écarter par rapport au sens commun ». Néanmoins, d'autres éléments de la relation au sein de la discussion (ton de voix, manière physique de le dire, répétition du mot) m'affectent au point de rendre ce mot passionnellement investi et donc porteur de sens.

en m'indiquant ce qui s'écarte de son affect premier. De même quand Pascal répète l'expression « ça me met hors de moi » à 6 reprises (p. 170-171), on voit bien à quel point il traduit précisément l'écart qui le « met hors de lui », son *moi* s'efforçant, malgré les injonctions statistiques avec lesquelles il doit composer, de persévérer sous son affect humaniste premier d'accompagnement de la patiente ou du patient dans le cheminement de sa maladie.

Ces mots répétés traduisent ce qui s'écarte de l'affect premier de mes protagonistes. Ils rendent visible ce que persévérer sous cet affect signifie quand soumis à un écart difficilement tenable, ils président à *la production d'actes de langage qui signifient cet écart*. Mettre en récits cet écart permet de dire *de quoi mes protagonistes s'écartent* et en s'écartant, comment ils dévoilent leur affect premier et l'origine de sa réactivation sensible, par voie d'investissements passionnels.

### 5.1.3 Documenter l'écart entre valeurs organisationnelles et affects premiers

Documentés par le repérage des *investissements passionnels à dire* ou *la manière de dire* ces écarts, comme on s'écarte d'une norme ou des convenances d'une discussion formelle sont au sens fort du terme, des « écarts de langage<sup>212</sup> ». Des écarts par rapport au cadre de parole institutionnalisé, appréhendés passionnellement dans des actes de langage. Ces écarts mettent alors en évidence une tension entre ce qu'il est prescrit de *dire et faire* – exemplairement mettre en pratique *des* valeurs que l'organisation a inscrites dans son code d'éthique et de conduite, et ce qui préside passionnellement à leur mise en action. À titre d'exemple, la valeur *humanisme* présente dans le code d'éthique et de conduite de l'organisation – qu'elle « reconnaît fièrement comme *siennes*<sup>213</sup> », tente de fédérer les employés autour de la définition suivante :

Il est essentiel pour nous de valoriser la personne, sa contribution, son implication et sa participation, en lui donnant les moyens en ce sens et en l'informant adéquatement. En étant

---

<sup>212</sup> Cet aspect central de « l'écart » ou du « pas de côté » que permet une enquête sur les investissements passionnels dévoile aussi les limites, les remises en question, voire les effets de neutralisation d'une langue managériale quasi-naturalisée, qui se trouvent au sein des discussions profondes et sur lesquelles je reviendrai.

<sup>213</sup> « Siennes » est au pluriel, puisque l'organisation « reconnaît fière comme *siennes* » (c'est elle qui souligne), les valeurs qui composent son code d'éthique et de conduite à savoir : le respect, l'humanisme, la bienveillance, l'équité et le professionnalisme.

sensibles à la réalité des autres tout en retenant nos jugements<sup>214</sup>, nous accédons à un savoir-être qui nous est cher et qui marque le sens de notre quotidien.

Quel *écart* existe-t-il entre la définition de l'humanisme en tant que valeur organisationnelle<sup>215</sup> et l'affect humaniste passionnellement performé par Pascal et sous lequel il persévère? Le repérage subtil et sensible des modalités de l'expression de l'affect traduit une autre réalité que ce que désigne cette définition auto-performative et autotélique<sup>216</sup> de la valeur *humanisme*. En définitive, cette dernière ne capte que très peu du « réel » local, situé, sensible et passionnellement investi des employées et employés quand confrontées et confrontés à l'exercice de traduire « en valeurs » leur comportement, ou de faire *leurs*, les valeurs de l'organisation. Isabelle, Pascal et Mireille sentent-il que c'est « essentiel » pour l'organisation, de les « valoriser »? L'organisation est-elle « sensible à la réalité » qu'elles et il vivent?

Marie-France, malgré son adhésion passionnelle pour le *pragmatisme managérial* dont elle est une des représentantes, de par les fonctions qu'elle occupe, milite pour une performance, qui n'est pas en soi mauvaise dira-t-elle « la performance c'est pas un mauvais mot même si ça fait peur à tout le monde ». Pourtant, elle ne peut réfréner en elle, son *amour des gens*, qui s'écarte à plusieurs reprises de son « côté pragmatique ».

Mireille aussi fait montre d'une passion contagieuse à soigner en s'écartant de ce que prescrit l'organisation quand elle « organise les soins » pour mettre sa *relation vitale* avec ses patientes et patients, au-dessus de tout.

Comme le montrent exemplairement certains passages de mes récits, je peux me sentir *rationnellement* proche de la définition d'une valeur – comment *a priori* ne pas adhérer à la valeur humanisme ci-dessus?, et pour autant m'en écarter *passionnellement* parce qu'elle télescope violemment mon affect premier, réactivé à l'épreuve de ce que je vis et vois, des

---

<sup>214</sup> Comment « retenir nos jugements » est-il réalisable? Si ces derniers sont pour une grosse part le résultat d'affects antérieurement constitués, il est impossible de demander à quelqu'un de « retenir ses jugements » ce serait comme demander à quelqu'un qui pleure de retenir ses larmes.

<sup>215</sup> J'ai en introduction de ce travail, souligné la visée hétéro-normative du code qui emprisonnent les valeurs dans un schéma de type *command and control*, empêchant *a priori* toute réflexion sur ces dernières, l'organisation s'attendant à ce que *ses* valeurs, de même que les devoirs et obligations présents dans ledit code et qui s'imposent aux employées et employés, soient mises en application de la même manière, sous peine de sanctions.

<sup>216</sup> Qui n'a d'autres fins qu'elle-même.

différentes relations que j'entretiens avec mon environnement de travail immédiat (mes collègues, les politiques à suivre, procédures à respecter, etc.). Ainsi, l'espace intime d'une discussion profonde permet-il de performer passionnellement son affect premier et de révéler (à soi-même comme à son interlocutrice ou interlocuteur) ce à quoi *je tiens* et qui en dernière analyse *me fait tenir*. Ces écarts sont devenus le socle sur lequel reposaient mes discussions profondes réinterrogeant sur de nouvelles bases (passionnelles plutôt que rationnelles) mon objet de recherche<sup>217</sup>.

## 5.2 Affects premiers et rationalité managériale

« [j]e suis convaincue que mes valeurs ne rentrent pas en opposition avec celles de l'établissement » (Isabelle)

Dans cette section, je discute comment les affects premiers (ré)interrogent les apparences d'*évidence* et de *neutralité* d'une « rationalité managériale » (Le Texier, 2016) à l'œuvre dans l'organisation. Je discute ensuite du rôle vital des affects premiers et des relations sociales dont il est à la fois l'origine et l'expression pour *tenir* et *soutenir* la philosophie du modèle de gestion *Lean Santé* dans l'organisation.

### 5.2.1 Articulation des affects dans la langue managériale

À la lumière de mes récits, les affects premiers que j'ai essayé de documenter, de déplier révèlent des écarts avec les valeurs de l'organisation et plus précisément avec la rationalité managériale qui président à leur « définition » et à leur « orientation prescriptive ». Je m'explique. Dans plusieurs expériences vécues et affectantes, décrites dans mes récits autoethnographiques, les protagonistes de mes récits articulent en permanence : efforts à persévérer sous un affect premier et rationalité managériale. Cette rationalité, je la définis ici comme « principe social structurant l'efficacité » (Ibid.) et à travers elle, une organisation optimale des soins<sup>218</sup>, le contrôle et la rationalisation. Cette rationalité managériale centrée sur l'efficacité investit aussi les mots de mes

---

<sup>217</sup> Je discute plus loin que d'appréhender ces affects premiers permet de dépasser la grammaire axiologique (Heinich, 2017) de la langue managériale *en s'écartant* des énoncés et évidences qu'elle produit et qui impuissent ou neutralisent le discours des employés.

<sup>218</sup> Je reviens longuement sur cette structure dans la prochaine section.

protagonistes. Ainsi mes récits montrent-ils que cette rationalité intériorisée n'est pas immédiatement remise en question<sup>219</sup>, qu'elle apparaît même plus ou moins légitime en fonction du poste occupé par la ou le protagoniste, voire compatible avec les affects premiers qui gouvernent leur pratique professionnelle. Sans trop de surprise, Marie-France et Martine adhèrent à des degrés différents certes, à cette rationalité puisqu'elle est intrinsèquement liée à leur pratique : *gérer*. Que ce soit en termes de *gestion* pour Martine au sens de commandement et de répartition des ressources ou de *management* pour Marie-France au sens de guider et orienter les individus<sup>220</sup>. Mais les autres protagonistes – à l'exception de Mireille peut-être, reconnaissent minimalement que « tout n'est pas mauvais dans les fusions » ou « que la performance surtout dans le secteur public peut se faire et se vivre dans une perspective humaniste<sup>221</sup> ». Ils valident à demi-mot ce *régime* de rationalité managériale, ce « chemin neuronal collectif » (Ibid. : 113) incrusté en eux et qui en plus du « devoir de loyauté<sup>222</sup> », s'impose à eux, prescrit une « multiplicité de représentations et de principes de jugement et d'action (Ibid. : 112) que la langue articule. Les affects premiers permettent à travers des « mots-affects » c'est-à-dire des mots investis passionnellement qui m'ont affecté (« protection », « aimer » « aberrant », « passion », « ébranler », « se maintenir », « se contenir », « hypocrisie », « hors de moi ») de réinjecter par le sensible du « réel » pour questionner cette rationalité et réaffirmer passionnellement que ce n'est, en dernière analyse, pas elle qui met en mouvement mes protagonistes. Ainsi, à plusieurs reprises, mes récits montrent le décalage passionnel parfois important entre les expériences vécues affectées et affectantes et les « prescriptions discursives de cette langue managériale » (Vandeveld-Rougale, 2017) rationalisante. La façon de mesurer la performance par exemple, la répartition des moyens humains ou des procédures administratives contre-productives. J'ai senti que ce profond décalage contre lequel ils ne pouvaient en apparence rien faire sinon reprendre certains poncifs de cette langue de manière explicite ou implicite, traduisait une sorte d'évidence incontestable, un *c'est comme ça* qu'elles ou il pouvaient passionnellement remettre en question en lui opposant d'autres mots. Que la surdétermination de

---

<sup>219</sup> Elle n'est remise en question qu'au prix d'un exercice co-réflexif que permet le temps long de la discussion. J'aborde ce point dans la conclusion.

<sup>220</sup> Cette distinction dans la littérature est faite par Plane (2016).

<sup>221</sup> Je paraphrase ici les propos de Pascal.

<sup>222</sup> Goudreau (2020) montre que ce devoir de loyauté a « l'élasticité » variable, neutralise les voix dissidentes en imposant une loi du silence auprès des employées et employés tenus à ce devoir de loyauté.

cette rationalité managériale n’effaçait jamais complètement les déterminations affectives plus profondes dont les effets peuvent subtilement être perçus et repérés. Cette rationalité managériale, si elle transforme d’une certaine manière l’*ethos* professionnel (Vigour, 2006) en changeant les façons de faire au sein d’une profession, n’empêche pas l’affect premier de s’exprimer. Ce dernier *ne se dissout donc pas* dans cette rationalité, *il ne me ment pas, ne m’instrumentalise pas* ou *ne cherche pas à neutraliser dans la discussion les effets de sens* profond attribuables à la situation telle que vécue et donc passionnellement investie par les mots et les tons de voix de mes protagonistes. L’affect premier est médié par ces investissements passionnels qui déterminent pour une part leur pratique professionnelle qui s’écarte légèrement et temporairement du *sens commun* de cette pratique professionnelle d’abord définie au voisinage de la rationalité managériale. Il en est ainsi d’Isabelle et Pascal qui refusent de se taire ou de laisser la patiente ou le patient, livrée ou livré à elle-même ou lui-même ou de Mireille qui ne conçoit pas donner des soins sans établir une relation conviviale et joyeuse avec ses patientes et patients voire de Marie-France, qui malgré qu’elle épouse la langue et les codes de cette rationalité managériale, essaie de faire entendre la voix des employés par amour des gens. Cet affect détermine *une autre façon de faire* que celle prescrite au nom d’une *rationalité managériale*<sup>223</sup>. Il permet à mes protagonistes, parfois de manière radicale et critique, de *tenir* et *soutenir* les paradoxes que cette rationalité managériale engendre et leur impose, entendus comme une des formes centrales du management des organisations (Grimand et *al.*, 2018).

### 5.2.2 Sou(*tenir*)<sup>224</sup> : *tenir à, tenir avec*

« [...] on est toujours à être obligé de  
*soutenir des paradoxes, des contradictions,*  
*ça fait partie de la gestion*  
(Martine)

Quand Martine a prononcé cette phrase ici en exergue de la section, je n’ai pu m’empêcher de me dire que « soutenir des paradoxes, des contradictions » illustre et résume parfaitement une dimension transversale à tous mes récits. Que ces « paradoxes » et « contradictions » ne faisaient

---

<sup>223</sup> Je n’exclus pas ici que d’autres affects communs eux aussi président à la rationalisation de l’activité du soin comme je le discute plus bas.

<sup>224</sup> Je décompose volontairement ici le mot en deux pour faire ressortir d’abord le fait de « tenir » au sens de « persévérer ».

pas juste « partie de la gestion » en tant que champ ou discipline, mais étaient également le résultat d'une modalité de gestion qui en tant que structure d'organisation des soins, produit des situations paradoxales qu'il faut *coûte que coûte* soutenir. Qu'entendre ici par « soutenir » à la lumière de mes récits autoethnographiques? Comment les affects premiers face à ces paradoxes, dévoilent un *tenir avec* et un *tenir à*?

#### 5.2.2.1 Tenir avec

Comme je l'écris dans les récits autoethnographiques de mes discussions profondes avec Marie-France et Martine, celles-ci, à leur niveau hiérarchique de « cadre », adhèrent à l'idéologie managériale en ayant une *force de croyance plus grande* dans la rationalité managériale qui en est le fondement. Ainsi, plusieurs des signifiants qu'elles emploient (performance, gestion, indicateurs) ont une connotation d'efficacité qui n'est pas toujours compatible avec la complexité et la singularité des situations rencontrées, mais qu'elles soutiennent néanmoins (à l'inverse d'Isabelle, Mirelle et Pascal). Qu'elles soutiennent de loin, en donnant des directives, qu'il est plus aisé de soutenir pour Martine comme abstraction (même si l'expression *soutenir des paradoxes* a un pouvoir heuristique incontestable) que pour Isabelle, Mireille et Pascal qui doivent les appliquer au quotidien, qui sont « pris avec » et qu'ils supportent malgré eux, en *tenant le coup*, grâce à leurs affects premiers et au ciment des relations sociales qui les consolide (je discute plus loin cet élément).

Ainsi, « soutenir des paradoxes » c'est d'une certaine manière, pour Marie-France et Martine, une façon de les légitimer, de les accepter et finalement littéralement de les mettre en action. Elles les soutiennent alors au sens propre, elles les font tenir en servant *physiquement* de support ou d'appui. Au sens figuré, elles les soutiennent, en étant de leur côté, en adhérant à cette rationalité managériale, de sorte qu'elles la défendent, qu'elles combattent à ses côtés, qu'elles en supportent les conséquences, sans faiblir ni céder, en un mot, qu'elles *tiennent avec*. Même si leur affect premier peut s'écarter sensiblement de cette façon de faire, elles soutiennent paradoxalement de persévérer sous un affect premier (pour Marie-France plus que pour Martine) qui s'accommode tant bien que mal avec cette rationalité managériale. Marie-France regrette que cette dernière ne fasse pas plus de place aux employées et employés ou qu'elle soit synonyme de « recherche d'un coupable » mais de persévérer sous un affect premier « d'amour pour les

gens », des personnes qui l'entourent, n'entre pas en totale contradiction avec cette rationalité. À plusieurs égards, cette rationalité managériale affecte Marie-France en produisant des discours qui lui laissent penser qu'ils font une place aux employées et employés (pas moins de 40 occurrences du mot « nous » jalonnent le code d'éthique et de conduite) dans lesquels Marie-France retrouve *éventuellement* cet affect premier, comme si une certaine plasticité des « affects communs » produite par cette rationalité instituée – voir chapitre 3, c'est-à-dire qui détermine des façons communes de dire et de faire dans l'organisation, « incluait » des traces de son affect premier, que « gérer » peut inclure « d'aimer les gens ». Ce « nous » est plus implicitement apparent dans mes discussions avec Martine et Marie-France qui y croient en tant qu'elles en sont les auteures<sup>225</sup>, pour à leur tour, *faire croire* aux employés sous leur responsabilité, que ce « nous » est incarné, qu'il veut dire quelque chose sans pour autant être capable à première vue de le sortir de sa dimension prescriptive et normative. Pourtant, leurs affects premiers permettent de mettre à distance, du moins temporairement, le temps d'une discussion, cette rationalité managériale en disant quels *déplacements affectifs*, par voie d'investissements passionnels, elle opère sur elles. Sans renoncer à la force de croyance qu'elles investissent dans cette rationalité, elles en questionnent passionnellement les limites, comme des remparts pour soutenir les paradoxes dont elles sont témoins et avec lesquels elles doivent composer. Peut-on prôner la bienveillance comme une des valeurs cardinales de l'organisation d'un côté et chercher des coupables de l'autre se demande par exemple Marie-France? Si elle *croit* fermement dans la faculté du code d'éthique et de conduite, d'être « ce petit souffle dans le cou » qui peut faire la différence, c'est qu'elle y adhère passionnellement par mimétisme, au sein d'une catégorie professionnelle plus large de « gestionnaire » à laquelle elle et Martine appartiennent. Elles soutiennent ainsi des injonctions managériales indissociables des fonctions qu'elles occupent et de l'autorité instituée qui à travers elles, agit et parle. Exemplairement, quand Martine de manière stricte, incarne une « philosophie de gestion et d'intervention » consistant pour ses subordonnés à agir comme elle en matière d'éthique. Marie-France par mimétisme prolonge cet « affect managérial strict » de Martine mais le soutient en l'*adouçissant* par son affect premier, *aimer les gens*, sous lequel elle persévère.

---

<sup>225</sup> Le code d'éthique et de conduite même s'il a été soumis à une consultation par sondage et *focus groups* auprès d'une centaine d'employées et employés, a été entériné par la direction au sens large (la haute-direction comme les directions qui relèvent d'elle et dont fait partie Marie-France).

### 5.2.2.2 Tenir à

Les affects premiers d'Isabelle, Mireille et Pascal semblent plus éloignés de cette rationalité managériale, comme si ces affects leur permettaient de *se tenir* en parallèle de sa puissance à *affecter en commun*, puissance à déterminer des façons de faire et dire au prisme de l'efficacité. Non pas, comme je l'ai évoqué plus haut, qu'elles ou il vivent en dehors de cette rationalité trop intériorisée pour être radicalement remise en question, mais qu'elles et il peuvent passionnellement critiquer, sans peur de *trahir* les affects communs<sup>226</sup> respectifs de leur champ professionnel.

Ainsi, les modalités d'expression de leur affect sont-elles « organiquement » senties et affectantes – pour moi qui les ai reçues et écoutées. Le ton des « gestionnaires » représenté ici par Marie-France et Martine, ainsi que leurs postures et gestes – comme documenté dans les récits autoethnographiques, étaient toujours convenables et mesurés. Ces dernières parlaient en partie sous le contrôle d'une rationalité managériale qui semblait produire chez elles, une bienséance à toute épreuve, très loin de la nature des modalités d'expression des affects d'Isabelle, Mireille et Pascal. Chez ces derniers, la parole libérée le temps d'une discussion obéissait moins à des règles de bienséance qu'à la volonté de laisser exprimer sans filtre, jusqu'à presque « crier », leur affect premier m'indiquant par suite, d'où venait leur irréfrenable et vital besoin de protéger, de prendre soin ou d'humaniser. Mes discussions avec Isabelle et Pascal ont exemplairement été celles qui ont produit le plus d'effets, laissant sur moi une trace affective profonde et significative, me mettant sur la voie *de ce à quoi en dernière analyse, tenaient viscéralement mes protagonistes*. Isabelle et Pascal s'expriment sous contrôle de leur affect premier, quelles que soient les conséquences de leurs gestes ou de leurs mots, *passionnellement convaincus* du bien-fondé de leur intervention clinique et du fait qu'à la fin, elle et il savent que la mise en action de leur affect est intrinsèquement nécessaire à la réalisation de leur pratique professionnelle. Le peu de référence directe à des valeurs clairement nommées – en dehors de mes offres de sens au sein des discussions, montre que les *valeurs* s'articulent *rationnellement*

---

<sup>226</sup> Je parle ici de la faculté du champ professionnel à affecter en commun ses membres en remobilisant et retraduisant en valeurs ou en principes des affects premiers. Ainsi en est-il du « respect de la personne » comme une des valeurs de la profession infirmière. À noter, que ces valeurs et les affects communs qui président à leur définition sont transversales et adaptables d'une profession à une autre, rendant nécessaire le geste ici de revenir au fondement affectif (affecté et affectant) de l'expérience vécue.

plus facilement dans la langue managériale que manie Marie-France et Martine, alors que les affects premiers sur lesquels pourtant elles reposent, se performant *passionnellement* en réinvestissant d'un sens *affecté* et *affectant* nouveau, les mots pour décrire l'expérience professionnelle vécue. De ce point de vue, les *valeurs de l'organisation* ne semblent être que la traduction et la remobilisation totalisante et partielle d'un affect premier (prendre soin, protéger) capté, transformé, voire neutralisé par l'organisation<sup>227</sup>. En dévoilant ce à quoi tiennent les protagonistes de mes récits, je montre que leur affect premier est vital pour composer avec cette rationalité managériale et instrumentale – dont le code d'éthique et de conduite en est une manifestation formelle, s'en écarter, pour mieux tenir.

Qu'il s'agisse de *tenir à* ou de *tenir avec*, ces processus de remobilisation de l'affect premier sont en définitive aussi *ce qui fait tenir* les protagonistes de mes récits. Ce qui les fait tenir s'inscrit alors dans une réaffirmation de l'affect premier à soi mais aussi aux autres.

### 5.2.2.3 Les relations sociales : origine et réaffirmation de l'affect premier

Comme mentionné plus haut, chaque discussion prenait appui sur une ou des relations sociales affectantes<sup>228</sup> dont les effets continuaient de déterminer une façon de persévérer sous un affect premier bien particulier. L'éducation familiale reçue, une rencontre décisive avec une autre personne ou une situation sociale particulière devenait alors le terreau d'une lente sédimentation d'un affect premier au travail, capable de resurgir par différentes modalités d'expression au sein d'une discussion. Ces relations sociales ne sont pas pour autant un point de départ figé qui disparaîtrait. Au contraire, les affects premiers au travail sont aussi le produit d'une remobilisation de ses relations passées ou ce que Dorothy Smith (2018) appelle des *ruling relations* qui « ont régulé et régule encore » la vie des protagonistes. Ainsi, chaque discussion – y compris celle que j'ai eu avec mes interlocutrices et interlocuteurs, au travail, avec son équipe ou un collègue est-elle le *lieu* sensible (au niveau symbolique) de réactivation de l'affect premier, pour peu que cette discussion touche à des éléments sensibles, comme des moments de

---

<sup>227</sup> Je ne dis pas que l'organisation n'est pas sensible à la protection du patient, comme peut l'être Isabelle par exemple. Je dis simplement que la rationalité du discours managériale efface ou neutralise cet aspect de la relation aux patients, qu'Isabelle réaffirme et réactive passionnellement, comme moteur premier de sa pratique professionnelle. Une rapide recension montre qu'aucune occurrence du mot « protection » ou de l'expression « protection de l'utilisateur » n'apparaît par exemple dans le code d'éthique et de conduite de l'organisation.

<sup>228</sup> Je reviendrai sur ce point en conclusion.

vie personnel ou professionnel marquants. Persévérer sous un affect premier n'implique donc pas de le mobiliser en permanence. Je ne mobilise pas mon affect premier en allant faire l'épicerie ou en étant seul dans la rue. L'affect premier resurgit à la faveur d'une interaction sociale profonde et sensible. Je pourrais, de ce point de vue, reprendre à nouveaux frais la définition de l'interaction de Goffman et la préciser. Ainsi l'interaction comme « [...] influence réciproque que les individus exercent les uns sur les autres lorsqu'ils sont en présence » (Goffman, 1973 : 23) deviendrait « *l'auto-affection réciproque* que les individus exercent les uns sur les autres lorsqu'ils sont en présence, *au sein d'une discussion profonde et sensible* ». Profonde par le retour réflexif que la discussion permet de matérialiser et sensible par l'attention portée par chaque interlocutrice ou interlocuteur au choix d'un mot, d'une façon de l'exprimer, du contexte dans lequel ce mot s'exprime.

*Tenir à* et *tenir avec* dans mes récits – surtout dans le cas d'Isabelle, Mireille et Pascal, semblent se déplier à la faveur de relations professionnelles significatives, où à un niveau situé dans le temps et dans l'espace, mes protagonistes s'articulent passionnellement avec leurs collègues de travail pour s'auto-affecter et *tenir ensemble*. Ces relations deviennent alors le ciment qui consolide leur affect premier et leur effort à persévérer. Elles permettent aussi aux affects premiers de mes protagonistes de trouver un réceptacle avec lequel l'équipe de travail peut faire front commun en adossant sa pratique professionnelle à des *affects nouveaux* et en tentant de les faire entendre et porter par plusieurs voix<sup>229</sup>. Ces voix dessinent alors les contours d'une lutte entre affects partagés localement (par auto-affection) et affects communs sous-jacents à la structure d'organisation des soins mise en action par une rationalité managériale qui porte un nom : le *Lean Santé*.

### 5.3 Affects premiers et *Lean Santé*

Si des investissements passionnels au sein d'une discussion profonde révèlent les affects premiers à partir desquels se met en mouvement la personne qui se raconte, ils réactivent également *ce contre quoi ces affects premiers resurgissent*, parfois puissamment. Ainsi, comme je le rappelais

---

<sup>229</sup> Isabelle me relatara, par exemple, comment ses investissements passionnels répétés « à protéger » lui feront soutenir l'initiative d'une équipe de travail proche d'elle, dans sa lutte pour l'amélioration de ses conditions de travail.

plus haut, si les affects premiers se déplient à la faveur d'une situation en présence, au sens fort où mes protagonistes et moi-même étions en situation de présence réciproque, l'un en face de l'autre, ils se déplient également à la faveur d'éléments sensibles à la fois dans leur nature (le caractère sensible d'une situation de vie personnelle ou professionnelle) mais aussi, dans les signaux sensibles que leur évoque leur environnement de travail immédiat. J'ai pu constater à plusieurs reprises, qu'en arrière-plan de nos discussions, une structure d'organisation des soins était opérante et que leurs affects premiers, s'ils permettaient de réinjecter du « réel » et du « sensible » en s'opposant à une rationalité managériale omniprésente, s'articulaient à une structure de rationalisation du soin : le *Lean Santé*.

### 5.3.1 Le *Lean Santé*

Le *Lean Santé*, dans le sillage de l'approche *Lean* qui trouve ses origines au Japon dans le Toyota Production System (TPS<sup>230</sup>) est une tentative d'innovation organisationnelle par la rationalisation du système (Radnor et al., 2012). Aussi connue sous le nom de *Lean Healthcare*, cette approche consiste à mettre à contribution les travailleuses et travailleurs pour éliminer les gaspillages qui nuisent à la performance d'un département ou plus largement d'une organisation (Houle et al., 2015). Plus spécifiquement, dans les soins de santé, cette élimination du gaspillage se traduit par la réduction des erreurs, des temps d'attente et des informations erronées (Tsasis et Bruce-Barrett, 2008). Implantée au Québec en 2011, puis généralisée à l'ensemble du réseau par déploiement progressif, cette philosophie de gestion dite *Lean* ou *Lean Santé*, s'inscrit dès 2014 dans une perspective de transformation organisationnelle globale (Houle et al., 2015) qui précèdera les fusions de 2015. Cette approche s'appuie sur une philosophie de gestion centrée sur le respect des personnes et le travail d'équipe ainsi que sur les besoins de l'utilisateur final, la patiente ou le patient (Houle et al., 2015). Elle s'inscrit également dans le paradigme de la gestion participative qui vise à incorporer toutes les parties prenantes au travail de gestion afin que tout le monde soit mobilisé dans la réussite des objectifs et des intérêts de l'organisation (Tardif, 2016). Cette approche n'échappe pas à la rationalité managériale plus haut discutée puisqu'elle permet à un

---

<sup>230</sup> Cette approche vient historiquement du « *lean manufacturing* » (Womack et al., 1990), nom donné au système productif développé par Toyota et théorisé par Taiichi Ohno (1988) qui le résume en trois enjeux de performance clés : Muda - éliminer le gaspillage, Mura - analyser et maîtriser la variabilité de la demande, et Muri - supprimer la surcharge des équipements et des employés. Pour Lorino (2014) ce résumé ne laisse planer aucun doute sur l'interprétation large qu'il faut donner à la formule lapidaire par laquelle le "lean" est souvent résumé : "faire plus avec moins" (p.2).

organisme de fournir plus *efficacement* des soins axés sur la patiente ou le patient. L'application du *Lean Santé* au Québec a d'ailleurs été justifiée dans ces termes- là :

[...] la révision des processus pour soutenir l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle fondée sur la qualité et la performance *dans le but de répondre toujours plus efficacement aux besoins des patients* » (Ministère de la santé et des services sociaux, 2011, je souligne).

Pour parvenir à maintenir cette efficacité, la brochure d'un cabinet de conseil nous dit :

[e]n intégrant les principes *Lean* et une philosophie axée sur le patient, les organismes font bien plus qu'adopter un simple ensemble d'outils d'amélioration de la qualité. *Ils préparent plutôt le terrain pour l'établissement de la culture Lean, selon laquelle les organismes s'engagent à améliorer continuellement la qualité de leurs services, ce qui privilégie la définition de la valeur du point de vue de leurs [usagers].* (Deloitte, s-d : 4, je souligne).

Cette amélioration continue ou « Kaizen<sup>231</sup> » en japonais s'impose à un niveau à la fois individuel et collectif (Tardif, 2016). Elle est gouvernée par la « valeur définie du point de vue des [usagers] ». De quelle valeur parle-t-on ici? Comment définir « la valeur du point de vue des usagers »? Dans l'approche *Lean*, la valeur est d'abord celle créée dans l'intérêt de l'utilisateur en réduisant les temps d'attente, les erreurs et les informations erronées par exemple. En termes *Lean* : « *what value is being added for the customer' in every process* » (Campbell, 2009). Je ne peux m'empêcher de voir, et mes discussions le confirmeront, que cette approche du *Lean Santé* a, d'une certaine manière, parasité la définition de *valeur* en l'orientant vers une efficacité impérative ou du moins en faisant de la valeur une notion ductile à merci, allant de ce que « l'utilisateur voudrait voir valoriser » à ce que l'employée ou l'employé doit « pratiquer comme valeurs » dans l'exercice de son travail. Le code d'éthique et de conduite porte de nombreuses traces de cette *valeur définie du point de vue des usagers*. J'avais été moi-même interpellé en lisant plusieurs documents de l'organisation – ceux qui précédaient entre autres l'avènement de ce nouveau code, de la place prépondérante qu'occupait l'utilisateur et ses droits dans le texte – 2 occurrences du mot « employé » contre 64 du mot *usager* dans le nouveau code. Comme si on voulait traduire en mots la préoccupation de l'organisation pour l'utilisateur en érigeant en « valeur absolue » son bien-être et ses droits, au détriment peut-être du bien-être et des droits des employées et employés – ce qu'exprimera Marie-France. Le *Lean Santé* en tant que valeur

---

<sup>231</sup> Je reviendrai plus loin sur ce « concept ».

définie du point de vue de l'utilisateur semble, sur ce point, massivement « intégré<sup>232</sup> » dans le langage managérial et le quotidien des employés et employées. Pourtant, mes récits ne portent pas de marques contredisant *la valeur* qu'à l'utilisateur aux yeux de mes protagonistes, au contraire! Cette valeur du point de vue de l'utilisateur est *médiée* par l'organisation, en tant qu'elle a pour première prérogative d'organiser les soins. Elle tente de les organiser le plus efficacement possible en fonction du besoin des usagers. Mais, sauf erreur, les usagers ne sont pas à l'initiative de la définition de « la valeur<sup>233</sup> » dans l'organisation. Ils ne sont pas impliqués dans ce processus. Tout au plus, ils peuvent l'être à un niveau situé – consulter par exemple l'utilisateur-partenaire pour l'amélioration du temps de suivi après l'annonce d'un diagnostic en oncologie pour que l'utilisateur puisse parler à une professionnelle ou un professionnel dans les 5 jours qui suivent l'annonce du diagnostic comme me l'expliquera en détail Marie-France. Ce type d'exercice de consultation de l'utilisateur, si tant est qu'un projet *Lean* soit nécessaire pour cela<sup>234</sup>, permet de définir la valeur du point de vue de ce dernier comme : « réduire au maximum le délai de consultation d'une professionnelle ou d'un professionnel de la santé après l'annonce d'un diagnostic en oncologie ». Mais le *Lean* Santé dans les CISSS et CIUSSS n'est plus à l'étape d'implantation expérimentale de ce type de projet (phase 1 menée de 2011 à 2013) mais est devenu depuis 2013 une phase de « transformation culturelle<sup>235</sup> qui change profondément le fonctionnement d'une organisation » (Toussaint et Berry, 2013) c'est-à-dire une volonté d'implanter, par le leadership de ces dirigeants, une « culture *Lean* » (Tardif, 2016). Dans cette « culture *Lean* » l'organisation identifie<sup>236</sup> et définit à un niveau macro – qui sera ensuite mis en

---

<sup>232</sup> Le code d'éthique et de conduite contient 64 occurrences du mot « usager » pour un total de 4155 mots, soit environ une occurrence du mot usager tous les 65 mots.

<sup>233</sup> N'oublions pas que l'implantation du *Lean* Santé a été consécutive à de très nombreuses réformes du système de santé, dont des politiques d'austérité et l'imposition de réformes majeures (le projet de loi 10 sur les fusions en 2015 entre autres). Les compressions budgétaires et les coupures engendrées par ces réformes ne sont donc pas le résultat du *Lean* Santé, même si ces compressions et coupures ont pu être parfois réalisées sous couvert de cette nouvelle méthode d'organisation du travail (Tardif, 2016).

<sup>234</sup> En parlant du système de gestion *Lean*, un participant me dire avec beaucoup de justesse à propos du *Kaizen*, « moi je le faisais [en parlant des stratégies visant à réduire le gaspillage] sans être japonais ».

<sup>235</sup> Cette approche de « transformation culturelle » s'inscrit dans une approche dite globale à côté de la « méthode *Kaizen* ou d'amélioration continue consistant à accompagner une équipe de travail dans l'atteinte d'objectifs concrets de réduction de gaspillage dans un calendrier de 2 à 5 jours et de l'approche dite « projet par projet » concernant l'application d'outils *Lean* pour améliorer un parcours de soins qui peut impliquer plus d'un département (Houle et al., 2015).

<sup>236</sup> Dans la philosophie *Lean*, tout processus d'amélioration continue se synthétise dans l'acronyme suivant : DMAICS (définir, mesurer, analyser, innover, contrôler et standardiser).

action à un niveau micro par l'intermédiaire de projets d'amélioration continue, *ce qui permet la création de valeur ajoutée* en éliminant ce qui apparaît comme des activités sans valeur ajoutée pour l'utilisateur, donc, par effort de rationalisation, ce qui ne *permettrait* pas de répondre efficacement à ses besoins.

Les usagers sont devenus en quelque sorte des « consommateurs finaux » dont il faut satisfaire les besoins, coûte que coûte, un peu comme dans l'adage, « le client a toujours raison<sup>237</sup> » obligeant à se soumettre à une rationalité managériale sans possibilité de pouvoir remettre en question certaines façons de faire ou au minimum, d'en montrer les limites. Le *Lean Santé* s'est donc imposé depuis 2011, comme la *voie* et la *voix* à suivre.

Suivre cette voie c'est se soumettre à de nouvelles injonctions sur la façon « d'organiser le travail » (« il faut que j'organise le travail, mon rôle ici c'est ça ! » me dira une participante, pour être toujours plus efficace. La notion d'efficacité (le système permet-il d'éviter toutes formes de gaspillage<sup>238</sup>?) et son corolaire, l'efficience (quels sont les résultats obtenus?) sont au cœur de cette philosophie.

Le *Lean Santé* comme arrière-plan produisant des effets sur mes protagonistes (effet de rationalisation ou de neutralisation par la langue) n'a pas été tout de suite évident, mais à mesure que j'avais dans mes discussions, il était plus fréquemment présent pour justifier certaines situations. Les gestionnaires en parlaient plus explicitement comme une réalité face à laquelle elles et ils n'ont pas le choix, à laquelle elles et ils doivent s'adapter. « Il faut avancer vers ce que le réseau doit devenir » me dira l'une d'entre eux. Le double jugement normatif ici « il faut » et « doit » montre bien que le *Lean Santé* s'impose à eux comme une injonction morale à faire autrement. Mais pourquoi? Quels « affects *Lean* » sont au travail pour faire adhérer les employés à son impérieuse nécessité? Comment ces affects *Lean* coexistent avec les affects premiers de mes protagonistes?

---

<sup>237</sup> Un article de la revue *Le Point en Santé* écrit même que : « le *Lean* management a fait ses preuves *comme approche axée sur la logique du client* [pour être] capable d'induire des améliorations continues dans un système organisationnel » (Bourdages et al., 2019, je souligne).

<sup>238</sup> Il existe 7 formes de gaspillages aussi appelées *Muda* : les activités production, les délais et les temps d'attentes, les transports et déplacements inutiles, les traitements inutiles, les stocks inutiles, les mouvements inutiles, et les erreurs et les défauts. Certains en identifient une 8<sup>e</sup> la sous-utilisation des compétences (Tardif, 2016).

### 5.3.2 Affect *Lean* et affect premier

S'il fallait ne retenir qu'un mot de cette philosophie de gestion, ce serait sans aucun doute « efficacité ». Ce maître-mot, cette notion, produisant de puissants effets de rationalisation sur les employées et employés. Après tout, qui ne désire pas *rationnellement* être toujours plus efficace? D'où vient cette injonction à l'efficacité? Jacques Le Mouél (1991) fait la critique de ce « culte de l'efficacité », « tenu pour vrai », « évacuant la question de la finalité et celle du sens ». Il ajoute que cette « mode du management » *vulgarise* certaines notions empruntées à d'autres disciplines (culture, valeur, éthique) un peu hâtivement. À la lumière de mes récits, je dirai que le modèle de gestion *Lean* capte le pouvoir d'affects qui produisent des effets sur les employées et employés. L'efficacité au premier chef. Comment expliquer que l'on s'efforce d'être le plus efficace possible? Que sans persévérer sous cet affect-là, il n'en produit pas moins sur nous, de puissants effets? Non pas que cet affect se transforme automatiquement en affect premier, comme un « affect des affects », mais qu'il produit des effets d'adhésion très concrets. Tous mes protagonistes adhèrent avec une intensité passionnelle très différente, à ce modèle de gestion qui s'oppose parfois frontalement et violemment à leurs affects premiers. Mais, ils y adhèrent minimalement. Cette structure *Lean Santé* qui les contraint, ils en épousent les formes dans sa globalité<sup>239</sup>, ne remettent pas immédiatement en question – sinon au prix d'investissements passionnels à persévérer sous un autre affect, sa pertinence voire sa nécessité. Comme je l'ai évoqué, elles et il s'articulent dans une langue managériale qui, par performativité, « produit du *Lean* », produit les effets de sa réalité ou plutôt des effets sur le « réel » que le modèle veut modifier; rationaliser l'activité, changer les façons de faire, éliminer les gaspillages, en bref, être plus efficace. Ce diktat de l'efficacité s'il est neutralisé dans la langue, après tout qu'y a-t-il de répréhensible à vouloir être plus efficace, n'en est pas neutre pour autant. Il s'inscrit dans une vision *incontournable* pour rendre l'organisation du travail plus efficace et par voie de conséquence plus efficiente. Dans cette optique, les gestionnaires naturalisent le *Lean Santé*, le pose comme un « c'est comme ça », un « il faut innover et avancer » ou encore un « on est rendu là! ».

---

<sup>239</sup> Tous mes protagonistes n'ont pas une relation identique au *Lean Santé*. Martine et Marie-France, en tant qu'elles sont chargées de le mettre en action, y adhèrent passionnellement par des affects premiers *en connivence* avec cet affect d'efficacité.

La conclusion d'un cabinet de conseil à l'égard du *Lean* résume bien cette vision : « Le *Lean* a de plus en plus la cote auprès d'organisations d'un peu partout dans le monde » (Groupe Hyperforme, 2017, je souligne).

Le *Lean* est ici ramené en quelques mots, à sa dimension affective. Il « a de plus en plus la cote » parce qu'il est apprécié, populaire, parce que gestionnaires et employées et employés ont à son endroit, du moins *a priori*, une opinion favorable. La puissance d'affection du *Lean* est alors sociale, provient de la *multitude* qui la fait tenir, qui la supporte – comme nous l'évoquions à la page 38. Ainsi, le *Lean* n'est pas populaire parce qu'il est un remède miracle pour l'organisation du travail, il est populaire parce qu'il est investi par un affect commun produisant des effets sur les corps et les esprits. Qui n'a jamais ressenti cette profonde joie affirmative d'avoir bien fait son travail? Cette volonté qui anime sans contredit mes protagonistes est cependant influencée par cette « valeur *Lean* d'efficacité ». Ainsi, « bien faire son travail », devient-il synonyme « d'être efficace ». Cette efficacité qui *participe* du travail bien fait se transforme peu à peu en une prescription morale et normative qu'il est difficile de remettre en question. Qui s'opposerait à plus d'efficacité? Pourtant, *protéger, prendre soin, aimer, accompagner* ne s'accomplit pas toujours dans le seul but d'être plus efficace. Ces affects premiers ont leur logique propre et interne, mais doivent en permanence lutter contre cet *affect Lean* qui peut parfois être mobilisé dans son désir de bien faire son travail sans jamais en épuiser toute la substance. Cette tension met en concurrence plusieurs affects entre eux (*affect Lean* et affect premier) intimement *incorporés* et qu'il n'est pas toujours possible de *désincorporer*. L'affect sous lequel persévèrent mes protagonistes est de ce point de vue plus ou moins compatible avec l'affect dominant *Lean* qui, sous couvert d'efficacité, produit par le *corps* de celles et ceux à travers qui il s'exprime, exemplairement les gestionnaires, des actes de langage chargés de cet affect, *soutenu* au sens fort par la haute direction et par voie de mimétisme par les gestionnaires des différentes directions dont elles relèvent. Je ne dis pas qu'il y a adhésion *systématique* à cet affect dominant, il est en lutte permanente<sup>240</sup> avec son affect premier mais ils doivent composer avec lui, faire avec, le

---

<sup>240</sup> Lordon (2018) propose le terme d'axiomachie pour parler des luttes de valeurs et jugements qui ne se départagent qu'à la faveur d'affects plus puissants. L'affect premier est de cet ordre.

soutenir. Ainsi mes protagonistes, soutiennent-ils des affects parfois contraires qui les traversent et font d'eux<sup>241</sup> un « champ relationnel d'affects » (Lordon, 2018).

Penser l'éthique organisationnelle en termes de pratique de valeurs et cette pratique de valeurs en termes d'affects premiers en lutte avec des affects contraires, permet de déplacer la question du *valorisable* à celle de *l'affectable*, autrement dit de repenser la structure organisationnelle non pas comme simple productrice de « valeurs organisationnelles assertives qu'il faudrait mettre en pratique au sein de l'organisation » mais comme un processus de valorisation soutenu par des affects communs devenus « organisationnels », l'efficacité exemplairement. Ainsi, s'affronte sur un « champ de bataille organisationnel » plusieurs affects qui, en dernière analyse, ne seront départagés que par leur puissance d'affecter en commun. Les affects premiers de mes protagonistes, ceux d'Isabelle, Mireille et Pascal, affectent de manière située, définissent un idéal de la profession probablement partagé en son sein mais très inférieur en termes de puissance d'affecter à l'échelle de l'organisation. Elles et il peuvent affecter leur environnement de travail immédiat, trouver un moyen que leur affect premier s'exprime et se matérialise concrètement<sup>242</sup> (dans le fait de pouvoir bien faire son travail, *sous* son affect premier, ainsi en est-il d'Isabelle qui peut compter sur sa hiérarchie pour lui laisser exercer sa profession avec une certaine autonomie ou de Pascal qui pouvait compter avant sur une gestionnaire sensible à sa vision de l'accompagnement des patientes et patients ou qui tient aussi grâce à ses collègues). Ces affects premiers s'ils peuvent de manière située, affecter en commun et devenir parfois conséquemment ce qui sera trivialement désigné comme des « valeurs communes », par principe d'auto-affectation entre employées et employés d'une même équipe par exemple, ne semblent possible ici qu'à une échelle locale (celle d'un département ou d'une unité de soins). Pourquoi?

Les valeurs que l'organisation *veut croire communes* ne sont au départ, que l'expression désincarnée d'un modèle de gestion qui artificiellement et mécaniquement capte la puissance de certains affects issus de la sphère sociale, pour la réorienter et créer du commun et de la

---

<sup>241</sup> Et « nous » par extension, c'est-à-dire tout individu.

<sup>242</sup> Je rejoins en partie ici la vision de Matte et Bencherki (2019) quand ils parlent de *Ethical Matters of Concerns* (EMCs) pour désigner les valeurs, croyances, standards, idéaux, principes ou préoccupations morales qui guident les organisations humanitaires et auxquels les employées et employés sont attachés, même s'il manque fondamentalement à mon avis une dimension affective qui préside au *contenu* de ces EMCs.

participation sous cet affect (l'efficacité ou la bienveillance comme mentionnée plus haut) au sein de l'organisation. La bienveillance a le vent dans les voiles, est à la mode<sup>243</sup>. « Mettons de la bienveillance dans nos discours pour susciter la participation des employés et employées ! ». Mais cette bienveillance ne tarde pas à être corrompue par la rationalisation du fonctionnement du système qui n'offre pas de place à une réelle sensibilité affective pour la bienveillance, une sensibilité vécue et expérimentée dans sa chair et mise en action concrètement sur le terrain (accompagner, protéger, prendre soin). Ainsi le *Lean* parasite-t-il la possibilité que d'autres affects mettent en mouvement *différemment* les employés et employées comme d'autres modèles de gestion avant lui (les cercles de qualité par exemple<sup>244</sup>). Que ces derniers ne sont pas mus par la seule volonté d'être plus efficace et plus efficient<sup>245</sup>. Force est de constater cependant, que d'avoir depuis longtemps intériorisé cet affect d'efficacité, il survit en nous, devient comme une seconde nature à des degrés plus ou moins prononcés en fonction de notre force de croyance dans *Lean* et de sa comptabilité avec notre affect premier. Mes récits autoethnographiques – à la marge je le concède raison pour laquelle je le discute ici dans ce chapitre en spéculant un peu, interrogent aussi en moi cette injonction à l'efficacité, à l'amélioration continue, qui me tiraille sans que je sois pourtant soumis *stricto sensu* à un modèle de gestion *Lean* dans mon milieu de travail. Cette considération lève le voile sur ce quoi nous nous accordons mes protagonistes et moi-même au sein de nos discussions comme une évidence, sans pouvoir le nommer précisément. Cet innomé agit comme une structure qui dicte et détermine en partie, nos façons de faire par la puissance des affects qu'elle remobilise pour servir sa cause. Un exemple très parlant des effets que produisent sur nous ces affects réinvestis par *Lean* est relaté par Tardif (2016) :

---

<sup>243</sup> Tout comme le *Lean* d'ailleurs dont nous pourrions légitimement interroger les présupposés affectifs qui le rendent attrayant pour les organisations.

<sup>244</sup> Cette méthode de travail est apparue au Japon (elle aussi) dans les années 60 et en Europe dans les années 80. Petit je me rappelle avec netteté de cette notion qui m'avait grandement interpellé questionnant plus la géométrie de l'exercice (pourquoi un cercle et pas un triangle?) quand ma mère me disait, en tentant de me décrire son travail, qu'elle faisait des « cercles de qualité » et que je pouvais sentir dans sa façon de me le dire, à quel point elle croyait fermement et fièrement à la nécessité d'en faire même si je m'aperçus bien plus tard, qu'elle n'en mesurait pas, toute la mécanique instrumentale et idéologique.

<sup>245</sup> Tardif (2016) fait un parallèle très intéressant ici en parlant du *Lean* comme d'un « produit culturel du capitalisme » qui n'échappe pas à ses injonctions premières d'accumulation d'un capital (humain en l'occurrence ici) capable de se fédérer « [...] dans un but d'enculturation à l'esprit de l'amélioration continue propre au nouvel esprit du capitalisme » (p. 135).

C'est une histoire qui se déroule dans le monde de la santé, avec ses propres contradictions et frictions spécifiques, mais qui aurait pu se dérouler dans n'importe quel autre secteur. C'est l'histoire d'un groupe d'humains *qui croit fortement à l'amélioration continue*, aux promesses de mondes ordonnés, et en perfectionnement constant, et qui travaille très fort à la reproduction du capitalisme. Et c'est pourquoi c'est une histoire qui semble si familière et si étrange à la fois. À la fin d'une entrevue, une agente *Lean* m'a dit en riant que dans son stage aux HEC, une collègue avait confié avoir réalisé un Kaizen pour l'heure du bain avec ses enfants. Ils avaient établi en famille quelles étaient les étapes et quels processus seraient les plus efficaces pour se déplacer entre ces actes le plus rapidement possible. J'avais souri, à la fois empathique et consternée (p. 135, je souligne).

Je mesure combien à l'aune de cette « histoire », la performance ou l'amélioration continue peut nous affecter puissamment au point de naturaliser et considérer comme évident et impératif, ce qui en fait relève, à travers le langage, d'une structure managériale qui détermine, même en dehors de l'organisation, le devenir de nos actions.

Une de mes protagonistes fera mention d'un « projet Kaizen » qui avait été localement implanté dans son unité de soins en misant sur la participation des employées et employés pour réfléchir ensemble à comment repenser physiquement leur unité. Je ne résiste pas à la volonté de montrer ce passage où elle en parle :

je vous donne un exemple très comique [notre unité va déménager] et là ils ont investi beaucoup d'argent pour faire un « Kaizen » c'est prendre des employés de l'unité avec l'architecte des gens qui...pour faire des plans d'unités définir les priorités définir la mission bref on met toutes les valeurs tous les objectifs de travail bref pis je vous jure c'est de la job et moi j'ai participé et l'employeur vient me voir et ils sont fiers que nous l'équipe [de cette unité] on va faire un kaizen pis tout ça, ben savez-vous quoi on a fait tout ce travail-là et puis finalement ils ont mis la hache là-dedans [*ne peut s'empêcher de rire*] c'est ça l'employeur [*rires*] savez-vous quoi on a passé des heures pis des heures pas le *fun* sortir de là épuisés pis c'est pas juste voir les plans c'est vraiment déterminer quel est le travail de chacun c'est quoi les besoins des patients c'est quoi l'environnement qu'on veut qu'est-ce qui va être le mieux comme environnement pour favoriser le bien-être du patient c'est tout repenser c'est repenser une équipe au complet pour le bien du patient puis là-dedans on a des patients partenaires qu'on appelle alors tout le monde fait partie, tout le monde est content pour se rendre compte à la fin que ce qu'on a proposé c'est pas accepté [...] finalement à la fin les gens sont démotivés

et d'ajouter

[...] ça a énormément démobilisé l'équipe ça...parce que c'était un projet rassembleur on va le dire ça fait des années qu'on travaille fort on fait des représentations [...] fait que là nous mon dieu on a pris le flambeau.

Personne n'est *a priori* contre un « projet rassembleur », au contraire, les employées et employés veulent être consultés, veulent participer, être écoutés, mettre à contribution leur savoir-faire. Elles et ils accueillent à bras ouverts ce type d'initiative *Lean*, mais elle conduit à produire du désengagement. En instrumentalisant la participation des employées et employés, on les *laisse croire*<sup>246</sup> que l'organisation va véritablement intégrer leurs idées et réflexions au processus sans finalement aller jusqu'au bout, comme si tout était déjà joué et décidé d'avance...

C'est un peu comme ça que je perçois même de loin ce *Lean Santé*, comme un capteur d'affects communs antérieurement constitués au service de la performance et de l'efficacité à tout prix. Le 5 septembre 2019, en sortant de la station de métro Berri-UQAM, j'aperçus, écrit sur le sac à dos d'une personne qui marchait devant moi, le message suivant :

« Repousser nos limites pour nos patients »

Avec le recul, je mesure combien dans cette phrase est repliée et passionnellement justifiée, la captation d'un affect commun – la joie affirmative de repousser ses limites pour l'humain que l'on soigne, mise au service de l'efficacité prônée par le *Lean Santé*. Ici l'organisation, sous couvert d'une *valeur Lean* axée sur la patiente ou le patient, manipule les affects par sujétion de ces derniers, pour faire adhérer les employées et employés à son discours : en tant qu'employée ou employé, *je repousse naturellement mes limites pour mes patients*<sup>247</sup>. En définitive, cette structure tend à augmenter la puissance d'agir des employées et employés qui persévèrent sous un affect premier co-extensif à ceux véhiculés par l'idéologie managériale *Lean* et à diminuer la puissance d'agir des employés dont l'affect premier entre en lutte avec ces derniers.

La première partie de ce chapitre m'a permis de discuter des implications situées et structurelles que mes récits autoethnographiques dévoilent à travers la dissection d'affects premiers sous lesquels persévèrent mes protagonistes. J'aimerais maintenant « discuter la discussion » au regard

---

<sup>246</sup> Au sens littéral de l'expression, c'est-à-dire qu'on présume de leur *croyance dans l'efficacité* de ce système d'amélioration continue et dans la possibilité que cela fonctionne mieux en le sollicitant.

<sup>247</sup> L'identification du « nous » est ici contingente à la position qu'occupe l'employée ou l'employé dans l'organisation. Ce « nous » est alors investi et vécu de manière *détachée* si la personne occupe une position en surplomb de l'usager (gestionnaire, cadre intermédiaire, cadre de direction) ou de manière *affectée*, si la personne est directement impliquée dans la prise en charge « physique ou psychosocial » de l'usager (infirmière ou infirmier, travailleuse sociale ou travailleur social, préposée ou préposé ou intervenant en soins spécialisés ou intervenante en soins spécialisés).

des apprentissages que je peux faire sur ce qui a donné vie et forme à cette recherche tant au niveau méthodologique que sur ma posture de chercheur et des liens indéfectibles que les deux entretiennent.

## 5.4 Méta-discussion

### 5.4.1 Sur la méthode

Cette recherche a été pour moi une véritable expédition. Longtemps instable, c'est néanmoins à travers un certain « bricolage heuristique » que j'ai pu produire des connaissances, notamment en sortant la pratique des valeurs de son carcan instrumental et rationnel pour la comprendre d'un point de vue passionnel. Ainsi, c'est en donnant une voix et traçant une voie que mes récits autoethnographiques réinterrogent les soubassements affectifs qui mettent en mouvement mes protagonistes notamment au chapitre de leur pratique des valeurs. C'est aussi, en tant que chercheur, se laisser volontairement happer par les affects premiers révélés par les discussions profondes pour, à partir de ce qu'ils ont déclenché sur moi, décrire leurs effets et les interpréter.

C'est à toutes ces considérations que sera maintenant consacrée la dernière sous-section de ce chapitre.

#### 5.4.1.1 Donner une voix, tracer une voie

Les espaces de discussion que j'ai créés ouvraient la possibilité d'une parenthèse, d'un temps d'arrêt pour réfléchir ensemble<sup>248</sup>, parfois à voix haute sur ce qui les animait au plus profond d'eux. Pour donner à *leur voix* toute sa puissance singulière, je devais être dans l'écoute attentive et sensible. Pour comprendre ce qui passionnellement mettait en mouvement mes protagonistes, je devais entrer dans une relation intime avec eux et ne pas vouloir diriger ou contrôler – même si cet exercice s'est parfois avéré plus difficile que je pensais, la discussion. Toutes et tous ont manifesté le besoin de parler, se confier. J'avais l'impression de rallumer des voix momentanément éteintes qui disaient plus sur mon objet de recherche – la pratique des valeurs en organisation, que tous les efforts même louables à vouloir maintenir vivante l'éthique dans

---

<sup>248</sup> Ce « réfléchir ensemble » redonne une consistance particulière à mon ancrage ontologique relationnel et à une co-réflexivité productrice de connaissance, discutée plus loin dans cette section.

l'organisation, par l'affichage d'une culture éthique forte, des textes ou des discours à visée déontologique ou normative (consultés pour les besoins de cette recherche). Ainsi, même si je n'ai pas observé mes protagonistes sur un temps ethnographique plus long comme je fantasmais de faire au début, je me suis investi passionnellement avec eux dans une relation singulière et profonde le temps d'une discussion. J'ai tenté de trouver sur le terrain des affects un début de réponse aux questions que je me posais. Ce faisant, j'acceptais moi aussi de passionnellement les affecter et il m'était parfois impossible de freiner en moi ce qui m'affectait et comment je me « laissais être » (Garcia, 2017) devant eux. Donner une voix s'accomplit certes matériellement dans le fait de leur donner la parole par le biais d'une discussion. Ce que j'ai découvert, c'est que leur donner une voix était aussi une façon de rendre visibles les affects premiers qui les mettent en mouvement et donc en *voix*. Ainsi, mes protagonistes parlent-ils depuis ces affects ouvrant une nouvelle *voie* à la compréhension de la pratique des valeurs en organisation. Une compréhension qui par le sensible et les investissements passionnels dont il est la manifestation, donne aux valeurs un socle affectif puissant et déterminant. Mais, ces discussions profondes comme je l'ai mentionné à plusieurs reprises, m'ont également permis de me mettre en mouvement par la voix, d'abord au sein des discussions en sortant de mon « script » instable et provisoire qu'était mon « canevas d'entretien », ensuite par l'écriture, puisque « donner une voix » n'est pas un geste purement unilatéral, qu'il provoqua chez moi une mise en mots et en sens de l'expérience affectée narrée, en expérience narrative affectante. Mes récits autoethnographiques restituent l'expérience de l'expérience et donnent à entendre une *voix* sous l'angle des affects qui lui donnent vie, c'est également ouvrir une *voie* pour repenser cette « perspective critique et réflexive » dont se réclament certains chercheurs en éthique organisationnelle. Qu'il est possible de la mettre en œuvre par une discussion profonde sans chercher à l'instrumentaliser ni la rationaliser, pour la comprendre d'abord du point de vue des investissements passionnels et des affects qu'ils dessinent en affectant tout en étant affecté.

#### 5.4.1.2 Affecter et être affecté

En menant cette recherche, j'étais profondément animé<sup>249</sup> par l'envie de me mettre à « hauteur de mes protagonistes ». De ne pas me mettre en surplomb, ce que ma posture de chercheur *autorisée* projetait et disait de moi, en activant irrémédiablement auprès d'eux, une représentation de la

---

<sup>249</sup> Cette recherche me révèle aussi à moi-même en matière d'*affects*, je discute de cet aspect plus loin.

recherche scientifique que je ne pouvais contrôler ni ignorer. Je crois sincèrement que je n'aurais pu décrire et disséquer ces affects présidant aux actes de langage passionnellement investis de mes protagonistes, sans moi-même les avoir provoqués d'une certaine manière en établissant un contact sensible, singulier et de proximité avec eux, même si j'ignorais tout d'eux. Toutes mes discussions n'ont pas donné lieu à cette possibilité de dissection fine et profonde des affects premiers *en travail*<sup>250</sup>. Mais l'intensité passionnelle des discussions décrites sous forme autoethnographique rend compte, je crois, en dernière analyse, des *fragments* d'un affect qui fait vibrer mes protagonistes et dévoile également l'affect qui me fait vibrer. C'est ma discussion avec Isabelle qui produira profondément chez moi des effets d'une telle intensité qu'il me devenait impossible de les passer sous silence, qui, en m'affectant, ouvrait la voie à une autre interprétation et explication de la pratique des valeurs et des mécanismes passionnels qui lui donnent vie. Les chapitres 2 et 3 ont été rédigés bien après que je sois intervenu sur le terrain, comme s'il était impossible de prévoir ce que me réservait mes rencontres avec les protagonistes de cette recherche et qu'il fallait que j'aie à leur contact pour comprendre quelles manifestations à peine perceptibles mais visibles permettaient de dire quelque chose de leur pratique des valeurs. Je concède que conséquemment, cette première discussion éminemment *affectante*, a été comme une révélation tardive qui bouleversait tout ce que j'avais pu imaginer, penser et écrire jusqu'ici.

#### 5.4.1.3 Niveaux de réflexivité

Il m'a fallu beaucoup de temps pour mettre en mots cette auto-affection, m'arracher de la dimension rationnelle de ces discussions (ce qu'envisageait être au départ cette recherche) pour faire parler leur dimension passionnelle, leur donner toute son épaisseur sensible et singulière, leur donner *aussi voix au chapitre* et les reconnaître comme légitime à produire des connaissances valables. L'appréhension de cette dimension passionnelle n'aurait probablement pas été possible sans le temps long et continu d'une réflexivité omniprésente, *saisie* par cette dimension passionnelle, mais encore incapable de la traduire en mots. Que s'était-il passé et comment ce qui s'était passé pouvait nourrir ma réflexion et éclairer mon objet de recherche? Je savais que ces discussions avaient laissé une trace sur moi, m'avait affecté sans que je sois au départ capable de voir que ces « traces d'affects » pouvait devenir mon objet premier d'investigation. Le processus de recherche dans son intégralité, grâce à mon journal de bord,

---

<sup>250</sup> Je détaille ce point dans les limites de la recherche.

témoigne sur le temps long (de janvier 2018 à aujourd'hui) de cette réflexivité d'abord à la marge du processus, questionnant mon objet de recherche pour mieux le circonscrire, jusqu'à ce que cette réflexivité devienne partie intégrante de cet objet. Ce faisant, je me rendais compte que ma réflexivité m'amenait ailleurs en même temps qu'elle jouait un rôle de premier plan dans l'actualisation des affects. Je me suis alors rendu compte en réécoulant les discussions de la fécondité de ma réflexivité en même temps que la discussion avançait, que des moments de réflexivité situés dans les discussions me permettaient d'amener la discussion dans des retranchements affectifs plus complexes, plus improbables, non pensés ni élaborés à l'avance et qui ne pouvaient se révéler qu'à la faveur de la discussion au moment où elle se matérialisait. Mes protagonistes également, stimulés par la profondeur de nos discussions, faisaient preuve de sursauts réflexifs, « réalisant », « se disant à eux-mêmes » et « constatant » à voix haute ce qui les faisait tenir.

J'ai essayé dans mes récits autoethnographiques selon la très jolie formule de Sandra Lucbert, de « ramener du dicible dans l'indicible, figurer de l'infigurable » (Lucbert, 2021 : 137). Si l'auteure utilise la littérature pour « ramener du dicible et du figurable », j'essaie dans une forme radicalement réflexive ajoutée aux sursauts réflexifs de mes protagonistes, d'interroger *radicalement* par les mots et les investissements passionnels pour le dire, à la fois comme matériau premier de cette recherche et forme de restitution écrite, les soubassements de leur pratique des valeurs dans l'organisation. Se dessine alors un méta-niveau de réflexivité que je pourrais qualifier de *co-réflexivité sensible* qui permet de se saisir à *deux*, de cet objet fuyant et instable que sont les valeurs et leur pratique, pour éventuellement revenir à leur racine, leur origine et tenter de dire par *voie d'affect* ce qu'elles produisent comme effet sur nous. Cette *co-réflexivité* s'est mise en mots entre autres, dans une forme autoethnographique, par l'utilisation de la locution conjonctive « comme si ».

#### 5.4.1.4 *Comme si*

J'ai beaucoup utilisé à plusieurs endroits – 44 fois jusqu'ici, dans mes récits autoethnographiques comme dans certains passages de ce travail, la locution conjonctive *comme si*. Cette locution je l'ai naturellement utilisée pour recourir à une fiction temporaire, une « comparaison hypothétique » (Gendre, 2016) pour tenter de mettre du dicible et du figurable ce sur qui en

apparence – les affects au sein de la discussion, en sont dépourvus en tant qu'expérience affective. J'ai surtout eu recours à cette locution pour nommer ce que je pensais qu'il se passait au sein des discussions profondes, en figurant des *possibles* capables d'injecter un sens nouveau et du « réel ». Du sens d'abord pour m'expliquer à moi-même par cette locution, ce que je pensais qui se jouait en arrière-plan des investissements passionnels dont j'étais témoin<sup>251</sup>, quel sens pouvais-je leur donner? Du « réel » ensuite, si contre-intuitif que cela puisse paraître, pour redonner du contenu à cette « pratique des valeurs » à l'effet que « [l]es affects ne peuvent s'engager que *si la réalité traverse et investit la fiction* que [je] me raconte » (Citton, 2011 : 17, l'auteur souligne), ou que mes protagonistes et moi-même nous nous racontons. Ainsi, cette locution accomplit-elle une fonction figurative<sup>252</sup> nourrie par une « force de réalité » (Ibid.), celle que vivent mes protagonistes et celle que je vis à travers eux par voie d'affects, en tentant d'*imager* par comparaison et hypothèse, les affects premiers sous lesquels elles et il persévèrent.

La locution conjonctive *comme si* réinjecte donc cette « force de réalité » de leur vie professionnelle face à laquelle je ne peux rester insensible. Elle m'affecte et j'affecte d'en parler par désir de me mettre à leur place, de comprendre leur réalité, d'être en relation *avec* eux<sup>253</sup>. L'utilisation de cette locution n'est pas étrangère à ce que je vivais en tant que chercheur, cette recherche me transformant au rythme des discussions, réinterrogeant sans cesse ce qui m'animait et me mettait en mouvement.

#### 5.4.2 Sur ma posture de chercheur

Comment ces discussions m'ont transformé? Que révèlent-elles de moi, de mon affect premier?

---

<sup>251</sup> Je me rends compte au moment d'écrire ces lignes à quel point, la locution conjonctive « comme si » est un puissant catalyseur au sursaut réflexif spontané au sein d'une discussion *en train de se faire* comme à un niveau de réflexivité sur un temps plus long, après analyse et réflexion.

<sup>252</sup> « Tout est affaire de figurations intenses puisque ce sont [d]es images, [d]es visions qui, bien plus que tout autre discours abstrait sur la cause, déterminent à épouser la cause » (Lordon, 2016 : 65).

<sup>253</sup> Pour ce qui est d'Isabelle, Mireille et Pascal, je pourrais dire que « d'être en relation avec eux » était aussi « être avec eux », être un allié à leur cause et aux affects premiers qui en servent de fondement.

#### 5.4.2.1 Quel chercheur suis-je devenu?

Je me suis posé beaucoup de questions au cours de cette recherche sur ma posture de chercheur, ce qui avait changé en moi entre la première et la dernière discussion. Tout comme l'indique, dans le présent document, le glissement de pronom personnel, d'un « nous académique » dans les premières pages, à un « je » incarné et assumé. Ce glissement reflète bien la progression qui a été la mienne : d'un chercheur désarmé et septique à l'idée de ne pas avoir suffisamment de données récoltées à la joie de redécouvrir mon corpus en l'interrogeant sous l'angle des effets qu'il avait produit sur moi. J'ai appris beaucoup des protagonistes mais sur moi-même encore plus. Je me suis aperçu au fil des discussions, que j'adhérais parfois mécaniquement à des évidences trompeuses.

##### **Journal de bord [18-08-2022]**

D'où vient cette politesse que mon corps produit par des phrases d'approbation ou des adverbiaux sans remettre en question des choses pour lequel je serai par ailleurs très critique. Je n'ai pas de lien de subordination avec Martine. Mais le champ de la gestion, auquel je n'appartiens pas, mais dont je devine que mon interlocutrice m'y associe au moins pour l'intérêt de mes recherches en éthique organisationnelle (recherches qui pour une très large part sont publiées dans des revues dédiées à la gestion et aux organisations) produit parfois un effet neutralisant ou consensuel sur ma parole.

Je m'articule avec mes protagonistes dans un langage qui nous est commun et avec lui les images qu'il véhicule « le langage que je parle [...] ne peut jamais être seulement mon langage, c'est toujours notre langage, en un sens extensif de ce nous » (Taylor, 1997 : 47). Et ce langage commun que je parle fait de moi une partie intégrante du monde social que j'observe et sur lequel je ne peux prétendre à une position de pure extériorité (de Gaulejac et *al.*, 2007). Cette position de subjectivité assumée m'invitait à entrer en relation *avec* eux, au-delà de la « recherche en cours » *stricto sensu*, comme toile de fond. Un peu déstabilisé par une première tentative infructueuse d'accès à un terrain, remettant en question la pertinence de mon devis et hanté par la forme que devait prendre « une recherche qui se cherchait », je me voyais soudainement *atterrir* sur un autre terrain. Pris de vitesse, j'improvisais, même de manière minimalement réfléchi, des questions en lien avec ce que j'imaginai qu'était mon objet de recherche. Pourtant, je ne pouvais réfréner en moi l'envie d'exercer avec eux un retour biographique. Comme si la relation que je voulais créer existait en dehors ou en parallèle de toute velléité « à récolter des données ». Ainsi je m'enquerrais *presque naturellement à accueillir* – et non dans un premier temps *recueillir*, des

éléments fondateurs de leur vie, qui les avait affectés au point de dédier une part importante de leur vie au réseau de la santé et aux « valeurs » qu'en apparence, il distillait. Recueillir dans une perspective sensible leur parole, n'a pu se faire qu'au prix d'un engagement ontologique fort de la relation, *de vouloir entrer en relation*, qui me constitue à la fois comme individu et chercheur. Ainsi, mon récit affecté et affectant de ma relation avec les protagonistes de cette recherche a-t-il permis de mettre en mots ce qui les mettait en mouvement. Que cette relation est princeps, qu'elle est prénarrative, qu'elle m'a permis, avec l'autoethnographie comme support de restitution, de faire l'expérience de l'affect premier situé *en* travail chez mon interlocutrice ou mon interlocuteur au moment de se confier. Par effet miroir, ces affects premiers m'ont également révélé sous quel affect premier je persévérais moi-même.

#### 5.4.2.2 Quel est mon affect premier?

##### **Journal de bord [02-10-2021]**

Je désire toujours entrer en relation, m'investir physiquement et passionnellement dans toute discussion, même banale. Ce désir n'est-il par l'affect premier sous lequel je persévère?

Cette recherche m'a profondément travaillé et tiraillé, entre ce qu'elle disait de moi, de ma façon de faire de la recherche et de la tension permanente entre « se laisser être » et « laisser être ». Je m'explique. Mes premières discussions, sous couvert de récolter des données dans un format plus conventionnel (des entretiens semi-dirigés) en même temps que ce format m'obligeait dans la forme – suivre même de manière libre et ouverte un canevas d'entretien, n'épuisait jamais ma volonté d'établir une relation plus intime. Celle-ci me sortait régulièrement et volontairement du cadre de la discussion et c'est en « me laissant être » et donc par voie de conséquence en « laissant l'autre être », que la relation devenant plus familière et sensible, j'ai pu, un peu par accident, requestionné substantiellement mon objet de recherche en me posant la question fondamentale des effets que les discussions avaient produit sur moi pour remonter à l'origine de cet effet, l'affect premier exprimé par voie d'investissements passionnels. C'est dans l'impossibilité de réfréner en moi ce désir d'entrer en relation par la discussion que se trouvait  *finalement* « une des clés possibles » d'explication des mécanismes sous-jacents à la pratique des valeurs en organisation. En affectant d'entrer en relation, de « me laisser être », j'affectais mes protagonistes qui à leur tour pouvaient « se laisser être » et me laisser apercevoir des fragments de leur affect premier. J'ai succinctement abordé plus haut ce goût pour la discussion. Je

m'aperçois à quelques pages de la fin du présent travail, que je ne m'étais jamais à ce point rendu compte que ce dernier était cardinal et premier en moi. Ce constat m'amène à confirmer que le statut ontologique de cette recherche n'est autre que ma propre complexion en tant que chercheur à toujours favoriser et valoriser la relation. Que sans elle, je n'aurais pu faire l'expérience sensible de me mettre à « hauteur d'affects » pour montrer qu'ils déterminent des cours d'action dans lesquels sont enchâssés les valeurs et leurs pratiques. Cet affect premier s'est parfois transformé tout au long de cette recherche en « pulsion narrative » (Bayard, 2020), qu'il me fallait combattre d'une certaine manière pour rendre ce travail moindrement clair et structuré (je n'ose dire la quantité de page noircies en dehors de celles présentées ici). Je pense être parfois sorti de ce préalable à toute recherche par désir d'entrer en relation avec la lectrice ou le lecteur en voulant en dire beaucoup, trop peut-être, partager avec elle ou lui ce qui me met en mouvement, l'affect premier sous lequel je persévère.

Comment la tentative de mettre en mots et en sens l'affect premier apporte-t-il un éclairage nouveau au champ d'étude qu'est l'éthique organisationnelle ainsi qu'aux pratiques de mise en action de l'éthique dans l'organisation?

### 5.4.3 Implications pour l'éthique organisationnelle

#### 5.4.3.1 Au niveau théorique

##### 5.4.3.1.1 Sur la notion de « pratique des valeurs »

Depuis le début de cette recherche, j'ai mobilisé la définition de l'éthique organisationnelle comme « pratique des valeurs » pour construire mon édifice conceptuel. Pour rappel, Gehman et *al.*, (2013) définissent ces « pratiques des valeurs » (*values practices*<sup>254</sup>) comme suit : « [...] the sayings and doings in organizations that articulate and accomplish what is normatively right or wrong, good or bad [...] » (p. 84). Par « accomplissement » les auteurs parlent plus spécifiquement du fait qu'elles sont « performées » et qu'elles produisent des « effets » qui à leur tour « performent et provoquent » pour *éventuellement* se frayer un chemin dans l'organisation.

---

<sup>254</sup> Les auteurs parlent de « pratiques des valeurs » au pluriel. J'ai à dessein utilisé tout au long de ce travail, l'expression de pratique (au singulier) des valeurs pour la considérer comme *une* pratique sociale avant de la décliner en plusieurs *types* de pratiques, inscrivant ma réflexion en amont de cette pratique, quel que soit le type de pratique à laquelle elle donne lieu.

Dit comme ça et malgré le caractère flou de cette définition (et sa précision), je pourrais, à nouveau frais, me saisir d'elle pour dire que parmi les « effets » produits, certains sont d'ordre affectifs. Pourtant, cette définition me semble étroite et donne un trop grand primat objectiviste à une entité qu'on nommerait « valeurs » sans qu'il soit possible de dire, à un niveau inférieur, sur quoi elles s'appuient. Comme si de les brandir au sein d'une discussion, suffisait pour les incarner. Ainsi, la désignation *sayings and doings* qui n'a pas d'ancrage axiologique particulier dans la vision de Gehman et *al.* (2013) sinon la finalité d'une action qui « accomplit normativement le bien ou le mal<sup>255</sup> » laisse-t-elle une place pour penser *ce qui fait advenir* ces « dire » et ces « faire », les affects sur lesquels ils sont adossés et les investissements passionnels par voie desquels il est possible de les appréhender. En pensant les valeurs d'abord comme des affects au sens spinoziste, on dépasse le simple fait de les penser à l'aune ce qui est bien ou mal (principe de transcendance<sup>256</sup>) pour les penser à partir des relations d'affects qui les caractérisent (principe d'immanence).

Si cette « pratique des valeurs » s'adosse sur des affects premiers comme tend à le montrer ma recherche, devient-elle pour autant et automatiquement une « pratique des affects »? Je ne remplace pas ici les « valeurs » par les « affects », j'essaie de comprendre ce qui préside à l'actualisation des valeurs donc leur mise en pratique dans l'organisation. J'essaie de prendre les affects premiers comme de profonds *révélateurs* d'une expérience vécue qui trouvera *peut-être* une traduction axiologique dans le « langage ordinaire » d'une ou de plusieurs valeurs. Ce faisant, je ne réduis pas pour autant les valeurs à un mot ou une définition – point de départ de cette recherche qui consistait à comprendre *ce qui faisait les valeurs*<sup>257</sup>, j'essaie de comprendre ce qui déclenche en amont leur éventuelle convocation. Ainsi, les affects premiers peuvent-ils, par voie d'investissements passionnels, produire des effets (nécessaire à leur captation) qui s'inscrivent dans une expérience affective que ne peut appréhender tout discours rationnel ou

---

<sup>255</sup> Comme je l'avais mentionné plus haut, cette définition me laissait sur ma faim, renvoyant ces pratiques à une finalité binaire limitante et discutable (le bien ou le mal) et les enfermant dans « des pratiques » comme s'il était possible de dissocier dans l'expression le mot « pratique » du mot « valeur » laissant entendre, qu'il puisse exister plusieurs pratiques de valeurs ou plusieurs valeurs faisant appel à des pratiques différentes.

<sup>256</sup> Point aveugle et problématique des premières questions de recherche provisoires qu'avait soulevé en moi la notion de pratique des valeurs.

<sup>257</sup> La difficulté d'appréhender *ce qui fait la valeur* ou d'associer une émotion à une valeur que ce soit par réduction ou simplification montre bien que *d'autres éléments* – au premier rang desquels les *affects premiers*, entrent en ligne dans une tentative d'explication sensible de ce qui préside à leur actualisation.

rationnalisant des valeurs, comme nous l'avons évoqué plus haut dans ce chapitre. Je considère également que ces pratiques ne se décrètent pas par celle ou celui qui veut les mettre en action, ce que tend à laisser croire l'expression de « pratiques des valeurs » comme on pourrait parler de « pratiques organisationnelles » ou de « bonnes pratiques » qui, suivant un modèle, peuvent *en théorie* se répliquer.

J'ai tenté à travers ce travail de reconstituer une trace encore floue et approximative des *affects premiers* en essayant à partir des effets qu'ils produisaient sur moi d'en dire quelque chose malgré l'extrême difficulté de les « saisir » empiriquement. Pourtant, le geste que je tente d'accomplir ici, s'inscrit dans une approche affective de l'éthique organisationnelle, encore embryonnaire au sein de ce champ d'étude.

#### 5.4.3.1.2 Pour une dimension affective de l'éthique organisationnelle

Ma recherche fait écho à la notion de « *corporeal generosity* » de Diprose (2002), rapidement évoquée au chapitre 2 et convoquée par Pullen et Rhodes (2014, 2021) pour situer l'éthique dans l'organisation comme *fondement de l'existence sociale* avant qu'elle n'émerge « from social organization and its deliberate management » (Ibid. : 786). De ce point de vue, ma recherche réaffirme ce fondement en militant pour une vision affective de l'éthique organisationnelle comme pratique sociale « pré-organisationnelle » qui se matérialise à la faveur d'affects premiers réactivés et remobilisés au contact de l'expérience professionnelle vécue et racontée. Si ma recherche s'inscrit dans une vision « corporelle », c'est-à-dire « pré-réflexive<sup>258</sup>, affective et incarnée » (Ibid.), attributs que Diprose (2002) donne à la *générosité*, en reconnaissant son caractère premier à vouloir *donner de soi*, en entrant en relation avec l'autre qu'il s'agisse de moi ou de mes protagonistes, je ne pense pas, à l'inverse de Hancock (2008), que les organisations peuvent épouser cette « générosité corporelle » en « renonçant » totalement au « power and privilege to facilitate in real material terms the conditions required for such simultaneous openness inclusiveness to arise » (p. 1371). Je pense qu'il est possible au sein d'une discussion profonde localement *située* de déplier une manifestation de cette « *corporeal generosity* » contrant *temporairement* une approche « rationnelle » et « managériale » qui caractérise

---

<sup>258</sup> Je discute dans les limites de ma recherche de la question *comment réflexivement parler d'une expérience pré-réflexive ?*

beaucoup de recherches en éthique organisationnelle (Pullen et Rhodes, 2014, 2021). Les effets qu'ont produits sur mon corps les affects premiers en *présence* – au sens corporel du terme, s'inscrivent dans cette *corporeal generosity*. Pour autant, celle-ci tend dans sa définition, à effacer certains des affects premiers qui président à sa constitution, à cette « générosité » première – qui ne l'est pour autant qu'un affect commun antérieurement constitué lui donne vie. J'ai constaté avec beaucoup de fébrilité que mes protagonistes partageaient avec beaucoup de *générosité* des éléments parfois sensibles de leur vie personnelle et professionnelle. Mais cette générosité devenait un tremplin pour accéder à des affects premiers plus profonds qui les mettaient en mouvement. Je formule pour l'instant l'hypothèse que cette *corporeal generosity* est une condition première pour éventuellement « sonder » les affects premiers. Ce constat m'indique par contre du caractère profondément social donc relationnel et *corporel* de l'éthique, mais ne relaie pas pour autant cette « corporalité » à un acte premier institutionnalisable comme le laisse entendre les auteurs. Pullen et Rhodes (2014, 2021) montrent que l'éthique est « pré-réflexive en origine », « incarnée en caractère » et « politique en pratique ». Qu'elle se manifeste (aussi) dans une résistance (*ethico-politics of resistance*) qui défie ce qui est normalisé et codifié dans les pratiques organisationnelles – ce que mes récits réitérent avec force, mais tenu pour (in)tolérable en termes affectifs, par mes protagonistes. À première vue, mais d'autres recherches devront le préciser, je ne pense pas qu'une *corporeal ethics* (Pullen et Rhodes, 2021) est institutionnalisable à l'échelle de l'organisation, du moins, pas dans les coordonnées actuelles du *Lean Santé* et des affects communs qu'il promeut au nom de l'efficacité et de la performance. Il peut exister comme mes récits le montrent, des « référents significatifs ou hiérarchiques immédiats » sensibles à la relation et donc à une dimension affective de l'éthique dans l'organisation<sup>259</sup> en laissant certains affects premiers et les acteurs qui les portent, *être* et *persévérer*. Mais, ces affects premiers même s'ils peuvent être partagés au sein d'un groupe professionnel, d'une équipe aussi petite soit-elle, n'ont pas la puissance des affects véhiculés par *Lean* et dont les soubassements idéologiques s'inscrivent depuis les années 80 d'abord, avant de subir une nette accélération (avec les réformes de 2005 et 2015) dans les années 2000, dans une gestion de réduction des coûts en santé et en services sociaux de type néolibérale (Plourde, 2021). À cet effet, l'auteure précise :

---

<sup>259</sup> Pas au sens où elles et ils ont conscience de cette dimension, mais *croient* dans la possibilité d'accomplir différemment leur travail, sans que ce dernier soit *automatiquement* et *implicitement* gouverné par des règles de fonctionnement dictées par la structure organisationnelle en place.

[...] d'une gestion décentralisée et ouverte à la participation démocratique des communautés et des travailleurs et travailleuses du réseau de la santé, on passe à une gestion centralisée, bureaucratique et autoritaire, conforme aux impératifs de la nouvelle gestion publique. Or, la centralisation bureaucratique du réseau et l'imposition des modes de gestion autoritaires visant avant tout l'optimisation des ressources (pensons par exemple à la fameuse méthode *Lean* et au minutage des interventions) auront des conséquences désastreuses sur les conditions de travail, ce qui contribuera à accentuer les pénuries de personnel. Elles auront également des impacts majeurs sur la qualité et l'accès aux services, et donc sur le droit à la santé[.] (Ibid.).

Le retour à une « gestion décentralisée et ouverte » permettrait-elle d'accueillir ses affects premiers? De les reconnaître pour ce qu'ils sont et font faire aux individus, *animés par l'envie de bien faire leur travail, guidés par leur affect premier*? Je comprends que le niveau structurel d'organisation des soins (nouvelle gestion publique) et ses ramifications opératrices sur le terrain (le *Lean* Santé) ne puisse peut-être jamais rejoindre cette dimension sensible et affective de l'éthique dans l'organisation ou un juste équilibre entre « sense of ethical selfhood and dominant organizational discourse » (Pullen et Rhodes, 2021 : 9) est impossible. La volonté de Pullen et Rhodes (2014, 2021) est de montrer que la *corporeal ethics* est une éthique qui « [...] embraces human interaction in all of its ambiguity and complexity » (p. 12), qu'elle est l'expression de « forms of ethically grounded resistance and critique [that] can and do challenge self-interested organizational power and privilege » (Ibid.). J'adhère totalement à leur position qu'illustre par ailleurs, mes récits autoethnographique. Je me demande simplement, de manière prospective, comment cette nouvelle forme de *corporeal ethics for organizations* peut véritablement s'instituer dans l'organisation?

#### 5.4.3.2 Au niveau organisationnel

Incontestablement, mais ce constat n'est pas nouveau, l'organisation a tout intérêt à écouter<sup>260</sup> de manière sensible (écoute attentive et empathique) ses employées et employés en leur laissant une *voix* pour exprimer leur affect premier et redonner à leur pratique professionnelle (incluant *de facto* leur pratique des valeurs) toute l'épaisseur singulière de sa « force de réalité ». Je ne crois pas que ce soit un hasard qu'en tant qu'« étranger » ou « indigène » à leur monde social et organisationnel, il m'a été possible d'aller si loin dans la discussion. Je ne porte pas *totalement* en moi, de manière repliée dans mon discours, les évidences que produit sur eux, la langue

---

<sup>260</sup> Point de départ de cette recherche s'appuyant sur le constat d'une recherche en cours au moment de mon intervention sur le terrain (Farmer et Pimont, 2019).

managériale du *Lean Santé*. C'est pour cette raison que j'ai pu avec mes protagonistes me laisser *partiellement* affecté<sup>261</sup>, sans que leurs affects premiers soient automatiquement éteints ou déconsidérés par une langue managériale comme *dispositif* dans lequel et par lequel les membres de l'organisation s'articulent, et qui fait *autorité*.

« Tout dispositif, tel que Michel Foucault nous a appris à les caractériser, *a pour efficace d'induire des manières particulières d'affecter et d'être affecté, d'agir et d'être agi*. Mais contrairement aux dispositifs de pouvoir qu'il a analysés, les dispositifs que je caractérise comme « génératifs » demandent que celles et ceux qu'ils rassemblent soient explicitement concernés par la question ou la proposition qui les rassemble. Ils requièrent que chacun de ceux et celles qui sont rassemblés sache que ce qui émergera de leur rassemblement n'appartiendra à aucun d'entre eux, mais sera l'obtenue de l'« être ensemble » que le dispositif fait exister. *La métamorphose que vise un dispositif génératif est tout à la fois ce qui est anticipé, ce en la possibilité de quoi les participants ont confiance, souvent parce qu'ils en ont déjà eu l'expérience, mais ce qui doit à chaque fois être obtenu à nouveaux frais. S'il s'agit d'une « manifestation de la vie », celle-ci ne se commande pas, elle a lieu* » (Stengers, 2020 : 273, je souligne).

Si l'organisation dispose d'un pouvoir assertif et structurant de dire et faire appliquer *ses* valeurs, les espaces de discussion créés par ma recherche participent-ils à la création d'un « dispositif génératif » ou en sont-ils une expression empirique, même approximative? J'ai évoqué plus haut comment je m'étais *laissé être* pour *laisser être* mes interlocutrices et interlocuteurs en face de moi et retracer les fragments d'un affect premier sous lequel elles et ils persévéraient. Cette « manifestation de la vie [...] qui ne se commande pas [et] a lieu » et dont je pourrais spéculer qu'elle est *aussi* une « manifestation des affects », j'ai l'impression de l'avoir légèrement effleuré à travers des discussions profondes qui prenaient parfois au détour d'une relance ou d'une demande de précisions, des allures d'une *conversation*. De ce point de vue, certaines conversations à *bâton rompu* (entre collègues de travail par exemple) au sein de l'organisation ont ce *potentiel* de révéler des affects premiers qui peuvent devenir pour l'organisation des repères plus fins et sensibles de ce qui se passe sur le terrain, avant même de tenter de rationnellement l'interpréter, l'expliquer ou le rattacher à des valeurs explicitement définies et codifiées.

---

<sup>261</sup> Je parle ici d'*a priori* ou *parti pris* que j'aurais pu avoir en tant que membre de l'organisation (appartenant à un autre groupe professionnel ou ayant un lien de subordination avec la personne) puisqu'inévitablement d'autres *a priori* ou *parti pris* m'habitaient et m'animaient au moment des discussions.

L'organisation est-elle prête à accueillir ces « conversations »? A-t-elle envie de les entendre, de les faire entendre? Je n'ignore pas que la structure *Lean Santé* détermine des pratiques et atomise les individus en les confinant dans « leur routine de travail améliorée » (Tardif, 2016) sans qu'aucune critique ou remise en question des façons de faire à un niveau *structurel* ne soit possible, voire tolérée. Une récente étude montre que les groupes de codéveloppement professionnel<sup>262</sup> dans le réseau de la santé

offrent aux employés une procédure de résolution collective de problèmes dans laquelle prévalent des valeurs d'égalité (non hiérarchique), de *respect mutuel* et de *mise en sourdine* momentanée du vacarme habituel de la journée de travail soumise à une logique implacable d'efficacité (faire plus avec moins) (Farmer et al., 2021 : 220, les auteurs soulignent).

Cette « mise en sourdine momentanée », que produisent d'une certaine manière ici les discussions profondes avec mes protagonistes, ne peut complètement entraver cette « logique implacable d'efficacité » que distille le *Lean Santé* dans l'organisation. Tout au mieux peut-elle être un espace où se laisser être, réaffirmer avec force ce à quoi je tiens et qui me fait tenir comme employée ou employé. Mieux comprendre les soubassements affectifs comme *déterminant* des pratiques de valeurs permettrait possiblement à l'organisation de ne pas inscrire trop rapidement ces pratiques dans une perspective prescriptive et déontologique d'encadrement. Si cet exercice consiste à encourager (entre autres) une perspective critique et réflexive de l'éthique dans l'organisation (Bégin, 2009, 2011, Bégin et Langlois, 2011, Lacroix, 2017), mes récits montrent que cette perspective, point de départ de ma problématique, doit s'accompagner d'une *dimension affective*. Ici, cette dimension est entendue comme les affects premiers en présence sous lesquels persèverent les employées et employés qui produisent du sens et qu'il est possible de récolter de manière sensible grâce à un dispositif méthodologique permettant l'écoute attentive et empathique, favorisant ainsi un lien de confiance et un espace dans lequel la personne peut se confier pour se raconter. De ce point de vue, le champ de l'éthique organisationnelle<sup>263</sup>

---

<sup>262</sup> Le groupe de codéveloppement professionnel (GCP) est une « approche de formation qui mise sur le groupe et sur les interactions entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer la pratique professionnelle » (Payette et Champagne, 2010).

<sup>263</sup> Il est difficile de manipuler certains objets de ce champ tant il est multiple et complexe (Lavorat et Macquart, 2022) et qu'il oblige, dans le milieu de la santé à des réajustements permanents avec l'éthique clinique.

par l'intermédiaire d'« une chercheuse ou d'un chercheur thérapeute<sup>264</sup> » pourrait emprunter à la psychologie pour mener avec les employés ce qui peut s'apparenter à des *entretiens cliniques* (Bouvet, 2018) au sein d'une *clinique passionnelle des affects* pour tenter de subjectiver une partie des vécus internes en apparence non-subjectivables (Garnier et Ravit, 2012) et comprendre ce qui met en mouvement les employés et employées. La reconnaissance de ces affects premiers par une configuration discursive associés à des modalités de leur expression me semble être une voie tout à fait riche et originale pour sortir la pratique des valeurs de sa subordination à la rationalité managériale.

Cette tentative ambitieuse de mettre en mots et en sens l'affect premier soulève plusieurs questions qui constituent les limites de ma recherche et que je voudrais maintenant exposer.

#### 5.4.4 Les limites de la recherche

Ma recherche ne se stabilise jamais complètement dans un cadre (conceptuel et méthodologique) fixe. À plusieurs reprises, j'ai fait l'expérience enrichissante quoiqu'ontologiquement insécurisante, de ne plus savoir quel chercheur j'étais et dans quelle discipline j'évoluais. La perspective communicationnelle s'est souvent déplacée entre le fait d'avoir des discussions profondes dont les *mots* qui les constituaient étaient par *essence* de la communication et la tentative de *communiquer* par mes *récits* une puissance d'explicitation capable de dévoiler les mécanismes sous-jacents à la pratique des valeurs en organisation. Pourtant, j'ai souvent eu l'impression de manquer de mots pour décrire l'expérience de l'expérience et la rattacher à une discipline stabilisée et circonscrite dans la littérature. Faisais-je de l'analyse de discours? De l'analyse conversationnelle? Me situais-je dans un cadre linguistique? Sociolinguistique? Ma recherche était-elle un amalgame de toute ces disciplines? Je sais que transparaît dans la lecture du présent document, une certaine volatilité qui peut, par endroits, égarer la lectrice ou le lecteur et la ou le rendre plus perplexe. Je persiste à croire, que cette volatilité du propos n'est pas étrangère à la tentative de capter des affects premiers au sein d'une discussion. Affects par définition volatils, fuyants, difficiles à saisir. J'assume donc complètement ici, le caractère parfois spéculatif, mais néanmoins fécond de penser les valeurs en termes d'affects plutôt qu'à travers

---

<sup>264</sup> Je concède ici attribuer au chercheur ou à la chercheuse un nouveau statut ontologique qui dépasse le cadre de cette recherche. Pourtant, cette avenue mérite réflexion dans l'aptitude du chercheur ou de la chercheuse à accueillir ses affects (se laisser être) et se faisant, à *laisser être* et s'exprimer ceux de ses interlocutrices ou interlocuteurs.

une rationalité (ici managériale) dont elles sont prisonnières et qui les vident de leur « force affective de réalité » pour enrichir la formule de Citton, cité plus haut.

Peut-on prétendre dire quelque chose *des affects au travail* au sein d'une discussion, *même* profonde? Peut-on nommer l'affect premier? Et si oui, sous quelle forme? Une discussion profonde est-elle toujours chargée d'affect? Comment produire des connaissances à partir d'un corpus réduit pour mener à terme coûte que coûte, la recherche que je *voulais* mener en tension permanente avec la recherche que je *devais* mener? Comment décider qu'une discussion m'affecte? Quelle part de ces affects premiers « partiellement révélés » contiennent mes propres affects?

C'est à ces questions que les prochaines pages sont maintenant dédiées.

Il n'a pas été aisé de transformer cette recherche, mal définie et atterrissant malgré elle sur un terrain de dernière minute, en une opportunité de produire des connaissances. Pour toutes les raisons longuement évoquées plus haut, je tentais *coûte que coûte* d'interroger un corpus de données sous un angle qui pouvait être à la fois pertinent et original et en même temps qui répondait à une question que je me posais depuis longtemps, celle de la confusion ou du flou qui entourait la notion de pratique des valeurs en organisation. Par effet de champ probablement et par commodité conceptuelle pour entrer dans le monde des valeurs par la pratique et l'expérience qu'on en fait, j'ai considéré (à tort peut-être) que cette définition de l'éthique organisationnelle faisait consensus alors qu'elle permet simplement de mieux *figurer* la place des valeurs en organisation en l'associant à une pratique avant de l'associer à un état de persévérance sous un affect particulier.

#### **Journal de bord [20-11-2020]**

Suis-je prisonnier de l'expression « pratique des valeurs »?

Une autre porte d'entrée était-elle possible, souhaitable? Si j'ai emprunté cette expression de « pratique des valeurs » c'est qu'elle me *tenait à cœur*, je l'ai donc d'une certaine manière « mise à l'épreuve des affects » des miens, comme ceux de mes protagonistes. Mais cette mise à l'épreuve a nécessité du temps, de l'analyse (même temporaire) et de la réflexion pour qu'elle se (ré)articule autour des effets qu'avaient produits sur moi ces discussions. Peut-être un peu

maladroïtement, ai-je renommé par « discussion profonde » ce que la recherche qualitative nomme « entretiens longs ou libres ». J'avais l'intuition que ce qui s'était passé, dépassait le strict cadre de l'entretien long, puisqu'en-dehors d'un *design* méthodologique en apparence semblable – avec canevas d'entretien, me mettre à « hauteur d'affects » me détournait vers une autre voie. Non plus celle de tisser des liens entre éthique organisationnelle et récit, l'éthique organisationnelle ayant une composante intrinsèquement narrative (Dion, 2017), il serait possible d'en reconstituer à la fois un soi narratif, un rapport narratif à l'autre et à la vie organisationnelle – selon le triptyque ricoeurien, comme ambitionnait de le faire mon projet de thèse, mais celle d'appréhender l'éthique dans sa forme affective élémentaire, précédant et déterminant le récit<sup>265</sup>. Je m'aperçois *a posteriori* que cette dimension narrative de l'éthique aurait pu constituer un socle peut-être plus stable pour asseoir mes présupposés méthodologiques et justifier avec plus de robustesse l'emploi du mot « discussion ». Ce flou ici, invite à repenser les ancrages épistémologiques sur la nature des interactions entre chercheurs et participantes et participants sur le terrain, ces dernières jouant un rôle central dans leur capacité à produire des connaissances. De plus, ces *entretiens-devenus-discussions-profondes* pendant la recherche, créaient un doute polysémique à l'égard de celles et ceux qui en devenaient les *auteurs*. Que devenaient-elles ou ils – m'incluant ici en tant que chercheur? Je crois que mon incapacité à les désigner<sup>266</sup> traduit une certaine instabilité dans ma recherche, comme je l'ai déjà évoqué, illustration du caractère labile des affects au travail et des défis immenses qui jalonnent une tentative de les saisir au sein d'une discussion.

*Quelles sont les limites de vouloir capturer les affects au sein d'une discussion?*

Le temps ethnographique plus long de l'observation et des discussions à répétition aurait peut-être affiné l'appréhension de l'affect premier chez mes protagonistes en décrivant aussi ce qui les mettait en mouvement sans qu'elles ou ils ne soient *nécessairement* – pour les besoins de ma recherche ici, engagées ou engagés dans une discussion. Ainsi, d'autres outils auraient pu être

---

<sup>265</sup> Pour Kemp (1991), l'éthique selon Ricoeur, précède le récit puisque précisément pour ce dernier, l'éthique agit comme un critère, une *Règle d'Or*, pour distinguer les bons récits des mauvais. Ricoeur va donner à cette éthique des caractéristiques pré-narratives qui impliquent *tout de même* l'existence de structures narratives, mais pas nécessairement d'investissements passionnels qui présideraient au « récit éthique de sa vie ».

<sup>266</sup> Je les nommerai tour à tour employées et employés, participantes et participants, interlocutrices et interlocuteurs et protagonistes.

mobilisés, comme la vidéo lors des discussions qui m'auraient permis de caractériser plus finement les réactions du corps provoquées par l'affect premier en plus de mes notes de terrain et de mon journal de bord. En empruntant aussi à d'autres disciplines comme le film ou le documentaire, il serait peut-être possible de montrer de *manière brute* et avec le minimum de *médiation*<sup>267</sup>, la matière des affects *au* travail pour comprendre sa performativité « à partir de [...] de l'interaction entre les corps et les objets<sup>268</sup> » (Ortega, 2015 : 162-63). De même qu'il serait possible grâce à la littérature d'offrir une illustration alternative des matérialités affectives concrètes et abstraites (Mukherjee, 2020) lors de bifurcations importantes (épisodes traumatiques au cours d'une vie par exemple) découvrant les traces d'affects qui continuent de leur survivre et sous lesquels continuent de persévérer les auteures et auteurs ayant vécu ces épisodes.

*Peut-on nommer l'affect premier? Et si oui, dans quelle forme?*

Je passe par les affects au sens générique du terme, c'est-à-dire comme le rappelle Plantin (2011) comme *désignation d'un champ* – la famille des affects, couvrant l'émotion, l'éprouvé, le ressenti, l'humeur, la passion, le *pathos* et le sentiment pour partir à la recherche de valeurs au sens d'*affects* chez Spinoza, c'est-à-dire comme affect commun antérieurement constitué ayant puissamment *affecté* à un moment donné, la vie d'une personne qui en fait *l'affect premier* sous lequel elle persévère. Cette *persévérance* étant visible à travers des investissements passionnels que les *affects* au sens générique du terme permettent en surface de nommer, même de manière fragmentée et floue. Je concède encore ici, que cette entreprise est précaire tant l'affect, dans son acception générique et spinoziste, peut ne pas trouver de mots pour le « circonscrire » ou en « tracer les délinéaments » (Perea et Levinier, 2012). C'est pour cette raison que j'ai décidé, dans une forme autoethnographique sensible, c'est-à-dire dans une manière de percevoir, d'être affecté, sur « fond d'expérience de l'expérience » pour paraphraser Rancière, d'explicitier ce que pouvait *signifier* la pratique des valeurs entendues d'abord comme la mise en action d'affects « existentiels ». Peut-être que mon appareillage conceptuel et son articulation empirique opèrent une équivalence bancale entre « valeurs » et « affects » qu'il faudrait encore préciser. Mes récits autoethnographiques comportant en eux, une hétérogénéité manifeste des objets (la pratique des

---

<sup>267</sup> Ce que Brian Massumi (2002) appelle de ses vœux en espérant que « the vocabulary of affect will put matter unmediately back into cultural materialsim [...] » (p. 4).

<sup>268</sup> J'entends ici les objets dans un sens extensif comprenant aussi bien les objets physiques qu'intellectuels.

valeurs, les fausses évidences du langage, les structures organisationnelles agissantes), des formes (récits autoethnographiques qui tendent parfois à glisser vers l'analyse de discours voire l'analyse linguistique) et des niveaux (en termes de réflexivité et de visée à la fois scientifique et essayiste). Ces récits qui s'inscrivent dans un *entre deux* deviennent un « mélange de preuves et du drame » comme le résume magnifiquement bien la formule de Sartre (2010) invitant à la prudence et à l'humilité de ne saisir que des fragments ou traces d'un affect premier, que jamais les mots ne pourront épuiser.

*Une discussion profonde est-elle toujours chargée d'affect? Comment produire des connaissances à partir d'un corpus réduit pour mener à terme coûte que coûte, la recherche que je voulais mener en tension permanente avec la recherche que je devais mener? Comment décider qu'une discussion m'affecte?*

J'ai fait un choix méthodologique consistant à écarter certaines discussions et ne faire des récits autoethnographiques qu'avec celles dont l'intensité d'auto-affection laissait une trace suffisamment importante pour déclencher une mise en mots et en sens, même si certaines de ces discussions nourrissaient plus largement ma réflexion. Certaines de ces discussions m'avaient marqué plus que d'autres sans que je sois au début capable de dire pourquoi. C'est ma discussion avec Isabelle qui a bouleversé mes repères – jusqu'ici peu stables, pour faire une autre lecture de mes discussions qui, sous l'angle des affects, m'amenaient à choisir les discussions qui avaient eu *sur moi, un effet corporel* avant que dans un geste – auquel finalement je renonçais, je les interprète, les thématise, les classe. Les discussions qui n'opèrent ici qu'à la marge, ayant confirmé certains éléments de ma réflexion, notamment en ce qui a trait au *Lean Santé* peuvent s'apparenter ici à des données secondaires. Il m'aura fallu du temps pour accepter que *l'illustration spectaculaire* de l'affect premier se résumait à quelques discussions seulement, comme si je me sentais coupable de ne pas produire plus de données. La taille de mon échantillon est limitée, mais chacune de ces discussions auraient pu faire l'objet d'un travail de recherche à part entière. J'admets en toute transparence que d'avoir plusieurs employées et employés au « titre professionnel » très diversifié m'incitait, dans un geste scientifique premier, à les comparer. La *situation professionnelle* – de Marie-France et Martine comparée à celles d'Isabelle, Mireille et Pascal par exemple. Encore là, des différences persistent au sein des 2 termes en comparaison, que ce soit en matière de représentation, d'identification à un champ professionnel ou de pouvoir dans l'organisation. L'affect premier pouvait-il varier en fonction

des positions qu'occupent mes protagonistes dans l'organisation? Je mentionne plus haut que ma démarche s'inscrit dans une vision de l'affect « pré-réflexive, affective – au sens générique du terme et incarnée ». Je considère donc que l'effet d'un affect commun antérieurement constitué devenu affect premier comme fondement de son existence sociale, précède chronologiquement la manière d'habiter et d'incarner une fonction dans l'organisation. Je ne dis pas pour autant que l'affect premier – ce que tend à montrer mes récits, ne se déploie pas avec plus de facilité quand il est perméable à d'autres affects communs – celui de l'efficacité par exemple, rendant son repérage au sein d'une discussion, parfois plus délicat. Ainsi, j'ai senti que l'intensité d'auto-affection entre Isabelle, Mireille, Pascal et moi était plus forte qu'avec Marie-France et Martine. La part active de mon affect premier au sein des discussions, peu documenté ici, a probablement joué un rôle primordial et déterminant, mon affect premier trouvant *peut-être* plus facilement un réceptacle pour s'exprimer entre affects *sensiblement réceptifs* entre eux. Sur le plan méthodologique et pour de futures recherches, les participantes et participants devrait aussi pouvoir réflexivement *dire* ce qui s'est passé au sein de la discussion afin de mieux saisir *ce qui dans la relation* l'a incité ou incité à se confier, déclenchant et dévoilant conjointement avec mes récits, un fragment des affects *en présence*. Ce point mériterait des approfondissements sur la porosité des affects entre eux (qu'il s'agisse des miens vis-à-vis de mes protagonistes ou des affects entre protagonistes). Comme le rappelle Foucart (2017), la *langue* ou l'« [...] usage linguistique montre que *le passionnel se définit par contraste avec le raisonnable, le rationnel, le logique* » (p. 78, je souligne). Comme je le mentionne à la page 57 et 99, en reprenant les mots de Moriceau et Paes (2013), « le langage de la rationalité et de l'abstraction » est un danger pour *dire* l'affect et sa puissance d'affecter. Une fois encore, cette limite pourrait être en partie dépassée par l'observation d'une forme d'expression *purement* passionnelle, dont les silences pourraient être la figure.

#### *Que deviennent les silences au sein de mes récits?*

Je n'ai pas su quoi faire des nombreux silences pourtant méthodiquement relevés dans mes récits. Si je les ai repérés c'est qu'ils avaient un effet « réel » sur moi, dans la ponctuation et la production d'investissements passionnels dessinant par suite les contours d'un affect premier au travail. Ne pas savoir quoi en dire et les laisser *tels quels* dans mes récits m'est apparu d'abord comme une limite de la recherche. Mais en y repensant, au moment d'écrire ces lignes, je pense

qu'ils constituent comme matière brute, une trace de l'affect qui n'est pas altéré – sinon au niveau de la retranscription, par mon interprétation et permet de conserver « intacte » sa puissance d'affecter. Ne pas pouvoir, ni vouloir dire quelque chose de ces derniers est donc une façon ici de laisser s'exprimer *librement et passionnellement* l'affect.

Comme je le faisais remarquer en amont (p. 216), les affects révélés par les investissements passionnels du *corps* ne mentent pas. S'il y a

« un en deçà du langage, c'est que le corps est le premier émetteur de sens, tandis que le signe est un masque, une imposture, un mensonge. Regardez les corps : eux, ils ne mentent pas » (Martin, 2012 : 81).

Les silences sont de ceux-là et une des limites de ma recherche réside dans le fait de ne pas pouvoir dans le format qui m'est imposé ici, *montrer les corps, les soumettre au regard* de la lectrice ou du lecteur. Je suis conscient aussi que je *fige* d'une certaine manière l'affect premier dans un langage même dans une forme autoethnographique que je voulais pourtant la plus sensible possible pour *affecter* la lectrice ou le lecteur. Que l'affect premier cristallisé passionnellement repéré et interprété peut devenir « un mot gigogne [...] un mot couperet, globalisant, autoritaire, qui cache d'autres mots » (Ibid. : 74). Une forme d'écriture plus créative, empruntant à d'autres registres littéraires, permettraient possiblement, dans de futures recherches, d'échapper en partie, aux « discours » de mes protagonistes pour montrer l'affect dans toute sa matérialité.

Ces limites indiquent que l'éclairage que j'essaie d'apporter à un élément précis de la littérature dédiée à l'éthique organisationnelle, la pratique des valeurs (*values practices*), n'est encore qu'une trace embryonnaire d'un travail qui méritera encore plusieurs clarifications à la fois conceptuelles et méthodologiques. Je peux tout de même dire qu'il est fécond et les récentes recherches vont dans cette direction (Pullen et Rhodes, 2021), de repenser l'éthique organisationnelle dans une perspective affective d'abord vécue et investie passionnellement plutôt que dans une perspective rationnelle, incapable d'accéder à « l'en deçà » des valeurs.

## CONCLUSION

J'ai tenté dans ce travail de recherche de déplier une manifestation affective de la pratique des valeurs en organisation, pour en expliquer son origine et montrer que cette pratique est d'abord *adossée* à la persévérance d'un *affect premier*. Mes récits autoethnographiques dans un travail de mise en forme interprétative de l'affect montrent qu'il se révèle dans une relation d'auto-affection entre moi et mes protagonistes, engagés dans une discussion profonde et intime. Au sein de ces discussions, les protagonistes exercent la puissance de leur affect premier qui, *figuré* (entre autres) *dans le langage*<sup>269</sup> et remobilisé à la faveur de leurs expériences vécues, réinjecte passionnellement du « sensible » et du « réel » pour dire en terme de persévérance : *ce à quoi ils tiennent et qui les fait tenir*. Ce faisant, ils sortent les valeurs de l'organisation, de leur prescription rationnelle, morale et universelle pour investir passionnellement les affects sur lesquels elles reposent d'abord. Ainsi, c'est à travers des manifestations corporelles et langagières que mes protagonistes questionnent la rationalité managériale imposée par le *Lean Santé* en questionnant les fausses évidences et les paradoxes qu'elles et ils doivent malgré tout (sou)tenir. De plus, les relations sociales (entre collègues de même rang hiérarchique ou au sein d'une équipe de travail) sont de puissants et vitaux moments de réaffirmation de sa puissance d'agir sous son affect premier et de sa capacité à faire passionnellement adhérer les autres pour *tenir* et *faire tenir* de manière située, une unité ou un département.

Partant d'une définition de l'éthique organisationnelle comme pratique des valeurs dans une perspective critique et réflexive comme moyen de « l'institutionnaliser », j'ai précisé dans le chapitre 1 que cette acception ne permettait pas de comprendre l'acte de *valuer*, ses conditions de possibilité ni les formes essentielles dont dépendait cette pratique. Après avoir rappelé quel était le statut des valeurs dans l'organisation et milité pour une approche essentialiste, j'ai décidé de voir la pratique des valeurs comme forme de vie, le langage comme sa *praxis* et les valeurs comme mise en action d'affects communs antérieurement constitués. Ces affects, passionnellement investis dans le discours, produisent du sens et deviennent des formes

---

<sup>269</sup> Cette phrase résonne avec celle de Nietzsche pour qui la moralité n'est rien d'autre que « le langage figuré des affects » (Nietzsche, 1886). Je m'écarte volontairement ici de cette définition pour à la fois chercher une forme de matérialité des affects dans des signes corporels extralangagiers et ne pas restreindre l'affect premier à une seule mise en mouvement « morale » de l'individu.

d'expression qu'il est possible d'appréhender au sein d'une interaction langagière (chapitre 2). À partir d'une stratégie méthodologique consistant à revenir profondément sur l'expérience affectée affectante, j'ai cherché à comprendre *a posteriori* quels effets avaient produit sur moi les discussions profondes que j'avais eues avec les protagonistes de cette recherche et quelles traces d'affects, elles avaient laissé sur moi et en moi. Dans une volonté de traduire l'affect dans sa dimension sensible, je décidai de donner un tournant radicalement réflexif à mon corpus, pour à partir de ce dernier, enclencher un processus d'écriture autoethnographique sur la base de l'intensité d'auto-affection provoquée et rencontrée lors de ces discussions (chapitre 3).

J'ai alors écrit (chapitre 4) à partir de ma propre position, de mes savoirs, de mes déterminations, de mon affect premier. J'ai écrit en étant sensible aux conditions dans lesquelles travaillent mes protagonistes afin de faire ressortir cette dimension sensible à la fois que la relation révèle et en même temps, les strates biographiques et expérientielles chargées d'affects, plus profondes qu'elle permet de déplier. Mon écriture rend *passionnellement* compte de ma pensée, que seule la raison objective peinerait à expliquer en laissant une trace à la fois dans son évolution réflexive (le passage du « nous » au « je »), dans sa tentative de se frayer un chemin en tentant de nommer l'affect premier – par emprunt à la locution conjonctive *comme si* notamment, et dans sa puissante capacité à produire des connaissances.

Malgré l'instabilité méthodologique, dans le vif de l'action, à saisir empiriquement ces affects, je pense avoir ouvert la voie à une matérialité affective des vécus réflexivement racontés et passionnellement dépliés capables à leur tour d'affecter (chapitre 5). Ainsi le lecteur ou la lectrice – incluant les responsables de l'organisation qui ont rendu cette recherche possible et à qui je présenterai les « résultats », pourra tisser un rapport d'ordre passionnel et non moral – au sens d'une rationalité morale qui commanderait ce qui serait bien ou mal de faire, avec mes récits réinjectant une force affective de réalité en amont des valeurs organisationnelles édictées.

Enfin, je pense que l'organisation a tout intérêt, par la voix d'une chercheuse ou d'un chercheur, à mener des cliniques passionnelles pour rendre compte de l'affect premier, le *laisser être* à travers celle ou celui qui persévère à son maintien, car il peut ouvrir de nouveaux sens possibles, figurer de l'infigurable en passant par d'autres formes d'expression (écrite, orale, voire artistique). Ces formes d'expression peuvent alors temporairement remettre en question la langue managériale du

*Lean Santé*, qui tend à naturaliser l'efficacité et neutraliser par les valeurs qu'elle prône (bienveillance, respect, humanisme) et dont elle récupère les affects communs présidant à leur convocation, toute critique à son sujet. De futures recherches pourraient également s'intéresser sur un temps ethnographique plus long, à montrer les différentes modalités existentielle, relationnelle et réflexive de *persévérer sous un affect premier* dans l'organisation.

Si employées et employés s'articulent collectivement autour d'une rationalité managériale propre au modèle de gestion *Lean*, elles et ils peuvent réaffirmer, par voie d'affects persévérés et passionnellement investis, *ce à quoi elles et ils tiennent et qui les fait tenir*, et qui *en dernière analyse*, fait tenir l'organisation.

**ANNEXE A**  
**[CANEVAS D'ENTRETIEN]**

Racontez-moi ce qui vous a amené à travailler dans le réseau de la santé et des services sociaux? À quoi ressemble (le plus précisément possible) une journée « ordinaire » de travail?

Comment décririez-vous le climat de travail de votre unité/division/département?

Comment vous situez-vous par rapport aux récentes transformations du système de santé? Cela a-t-il modifié vos pratiques? Vos rapports aux autres employés? La vision et le sens de votre travail?

D'après vous, quelles incidences sur le réseau de la santé et des services sociaux et ses employés engendrent ces changements en matière d'éthique?

Ces changements participent-ils à l'amélioration du climat éthique dans les établissements de santé et de services sociaux?

Dans la lignée des fusions des différentes entités pour créer les CIUSSS et les CISSS comment recevez-vous le code d'éthique et de conduite de votre CISSS?

Que pensez-vous des valeurs et prescriptions qu'il contient? Au niveau du CISSS? Au niveau de votre profession?

Quelles valeurs mettez-vous le plus en action dans votre quotidien ? Comment les définiriez-vous?

Pensez-vous que *votre* définition des valeurs que vous mettez en action est en harmonie/conflit/tension avec celles prônées par l'organisation?

Vous arrive-t-il de discuter avec vos collègues ou employés dont vous êtes en charge, des dilemmes éthiques que soulèvent vos réalités professionnelles?

Comment jugez-vous votre relation avec l'organisation en termes d'éthique et de communication?

## ANNEXE B [INVITATION À PARTICIPER]



### INVITATION À PARTICIPER À UNE RECHERCHE SCIENTIFIQUE

#### **Titre de l'étude**

L'éthique organisationnelle à l'épreuve des récits de pratique : enquête qualitative auprès d'employés du réseau de la santé et des services sociaux du Québec.

#### **Préambule**

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche qui implique de participer à un entretien individuel.

#### **Description du projet et de ses objectifs**

Ce projet vise à décrire et comprendre comment par leur propre réflexivité les employés mettent en action (actualisent) leurs valeurs professionnelles dans leur quotidien pour contester et négocier le contexte normatif, prescriptif et cognitif dans lequel ils évoluent. L'objectif poursuivi est de rendre visible à travers des récits de vie, les savoirs pratiques et valeurs professionnelles des employés qui organisent leur quotidien et celui de l'organisation.

#### **Nature et durée de votre participation**

Votre participation vous engagera à participer à un entretien individuel d'une durée allant de 1h30 à 2h.

#### **Avantages liés à la participation**

Accorder à l'employé(e) par l'écoute et la présence attentive dans un espace de réflexion et de dialogue confidentiel, une reconnaissance et une considération pour ce qu'il fait et sait tout en co-produisant avec lui des savoirs pratiques activables pour lui comme pour l'organisation.

#### **Confidentialité**

Il est entendu que les renseignements recueillis tout au long de cette recherche sont confidentiels, que seul le chercheur principal aura accès aux données recueillies, que nous utiliserons des pseudonymes en lieu et place des noms des participants et qu'il sera impossible de retracer ni l'identité, ni la fonction ni le lieu d'exercice du participant.

#### **Participation volontaire et retrait**

Votre participation est entièrement **libre et volontaire**. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision.

#### **Pour participer**

Contactez le chercheur par courriel [maxwell.thomas@uqam.ca](mailto:maxwell.thomas@uqam.ca) ou par téléphone en composant le (514) 987-3000 poste 6883.

Votre collaboration est **essentielle à la réalisation et à la réussite de notre projet** et le chercheur principal vous en remercie par avance.

Au plaisir de vous lire ou de vous entendre prochainement,

#### **Thomas Maxwell, Chercheur principal**

Candidat au doctorat conjoint en communication à l'UQÀM  
Chargé de cours, animateur-facilitateur  
Département de communication sociale et publique de l'UQAM  
T : (514) 987-3000 poste 2015  
Cell : (514) 994-2179  
@ : [maxwell.thomas@uqam.ca](mailto:maxwell.thomas@uqam.ca)

*Projet de recherche approuvé par le Comité éthique de la recherche de l'Université du Québec à Montréal  
(Certificat éthique n#... disponible sur demande)*

**ANNEXE C**  
**[PROTOCOLE ÉTHIQUE: CERTIFICAT ET AMENDEMENT]**



No du certificat: S-704930

**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE**

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM, a examiné le protocole de recherche suivant et jugé conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

**Protocole de recherche**

**Chercheur(e) principal(e) :** Yanick Farmer

**Unité de rattachement :** Département de communication sociale et publique

**Équipe de recherche :**

**Co-chercheur(s) :** s/o

**Étudiant(s) réalisant leurs projets de mémoire ou de thèse (incluant les thèses de spécialisation) dans le cadre du présent protocole de recherche :** Thomas Maxwell (doctorat en communication)

**Titre du protocole de recherche :** *L'utilisation de la communication et de la psychologie sociale pour favoriser l'appropriation des normes du code d'éthique par les employés d'une organisation. Le cas de la Ville de Montréal.*

**Organisme de financement (le cas échéant):** FRQSC (2015-2018)

**Modalités d'application**

Le présent certificat est valide pour le projet tel que soumis au CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées au comité<sup>1</sup>.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au 13 juillet 2016. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le 13 juin 2016. Vous recevrez automatiquement un premier courriel de rappel trois mois avant la date d'échéance du certificat.

\_\_\_\_\_  
Éric Dion, Ph.D.  
Professeur  
Vice-président

13 juillet 2015

\_\_\_\_\_  
Date d'émission initiale du certificat

<sup>1</sup> Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

Le 12 décembre 2017

Monsieur Yanick Farmer  
Professeur  
Département de communication sociale et publique  
Université du Québec à Montréal  
Case postale 8888, succursale Centre-ville  
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada

**OBJET : L'utilisation de la communication et de la psychologie sociale pour  
favoriser l'appropriation des normes du code d'éthique par les employés  
d'une organisation  
Numéro 2015-2016 / 04-01-M**

---

Monsieur,

Suite à la requête que nous acheminait par courriel M. Thomas Maxwell le 5 décembre dernier, veuillez prendre note que le Comité scientifique et d'éthique de la recherche du Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval a approuvé, en date du 12 décembre 2017, le protocole de recherche amendé dans sa version du 7 décembre 2017, de même que le formulaire de consentement en français daté du 12 décembre 2017 pour l'ajout d'une entrevue.

Nous espérons le tout à votre entière satisfaction et vous prions d'accepter, Monsieur, nos salutations les meilleures.



Marie-Claude Laflamme, inf. B.Sc., M.A., M.Sc.Inf.  
Présidente  
Comité scientifique et d'éthique de la recherche

## ANNEXE D [FORMULAIRE DE CONSENTEMENT]



Université du Québec à Montréal

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

#### **Titre de l'étude**

L'éthique organisationnelle à l'épreuve des récits de pratique : enquête qualitative auprès d'employés du réseau de la santé et des services sociaux du Québec.

#### **Chercheur responsable (directeur de thèse)**

Yanick Farmer, Ph.D.

Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM)

T : (514) 987-3000 poste 5086

@ : [farmer.yanick@uqam.ca](mailto:farmer.yanick@uqam.ca)

#### **Étudiant-chercheur**

Thomas Maxwell

Candidat au doctorat conjoint en communication

Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM)

T : (514) 987-3000 poste 2015

@ : [maxwell.thomas@uqam.ca](mailto:maxwell.thomas@uqam.ca)

#### **Préambule**

*Nous vous invitons à participer à un projet de recherche qui implique de **participer à un entretien individuel**. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin. Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.*

#### **Description du projet et de ses objectifs**

Ce projet vise à décrire et comprendre comment par leur propre réflexivité les employés mettent en action (actualisent) leurs valeurs professionnelles dans leur quotidien pour contester et négocier le contexte normatif, prescriptif et cognitif dans lequel ils évoluent. L'objectif poursuivi est de rendre visible à travers des récits de vie, les savoirs pratiques et valeurs professionnelles des employés qui organisent leur quotidien et celui de l'organisation.

#### **Nature et durée de votre participation**

Votre participation vous engagera à participer à un entretien individuel d'une durée allant de 1h30 à 2h.

#### **Avantages liés à la participation**

Accorder à l'employé(e) par l'écoute et la présence attentive dans un espace de réflexion et de dialogue confidentiel, une reconnaissance et une considération pour ce qu'il fait et sait tout en co-produisant avec lui des savoirs pratiques activables pour lui comme pour l'organisation.

#### **Risques liés à la participation**

Aucun risque n'est relié à la participation à cette recherche.

#### **Confidentialité**

Il est entendu que les renseignements recueillis tout au long de cette recherche sont confidentiels et que lors du traitement des données et de la diffusion des résultats, le nom des participants sera remplacé par des pseudonymes. Seuls le chercheur principal aura accès aux données recueillies. Le matériel de recherche (transcriptions) ainsi que le formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé dans le bureau du chercheur pour la durée totale du projet. Les questionnaires, les transcriptions et les formulaires de consentement seront détruits 1 an après les dernières publications.

#### **Participation volontaire et retrait**

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser le chercheur principal; toutes les données vous concernant seront détruites.

#### **Indemnité compensatoire**

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

**Clause responsabilité**

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le commanditaire ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

**Des questions sur le projet?**

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche:

Thomas Maxwell  
T : (514) 987-3000 poste 2015  
Courriel : [maxwell.thomas@uqam.ca](mailto:maxwell.thomas@uqam.ca)

**Des questions sur vos droits?**

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CÉRPÉ) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidente du CÉRPÉ Emmanuelle Bernheim, (514) 987-3000, poste 2433 ou [bernheim.emmanuelle@uqam.ca](mailto:bernheim.emmanuelle@uqam.ca).

**Remerciements**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

**Consentement**

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom, Nom: \_\_\_\_\_

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

**Engagement du chercheur**

« Je, soussigné (e) certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;
- (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom, Nom: \_\_\_\_\_

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

**ANNEXE E**  
**[AVIS FINAL DE CONFORMITÉ]**



**AVIS FINAL DE CONFORMITÉ**

No. de certificat : 2016-744

Date : 17 janvier 2023

**Nom de l'étudiant.e** : Thomas Maxwell (MAXT21097902)

**Titre du projet** : Persévérer sous un affect premier: aux origines de la pratique des valeurs en organisation. Récits autoethnographiques de discussions profondes avec un groupe d'employées et d'employés d'un Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) au Québec.

**Programme d'étude** : Doctorat en communication (1634)

**Unité de rattachement** : Faculté de communication

**Direction de recherche** : Yanick Farmer

OBJET : Avis final de conformité - doctorat

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) confirme que **THOMAS MAXWELL** a réalisé sa thèse de doctorat sous la direction de Yanick Farmer conformément aux normes et politiques éthiques en vigueur, en tant que membre de l'équipe de recherche pour le projet couvert par le certificat d'éthique no. 2016-744.

Merci de bien vouloir inclure le présent document et du certificat d'éthique susmentionné en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CIEREH vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Gabrielle Lebeau  
Coordonnatrice du CIEREH

**Pour Julie Cloutier**  
Julie Cloutier, Ph.D.  
Professeure  
Vice-présidente

Signé le 2023-01-17 à 17:51

## BIBLIOGRAPHIE

Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche : Post-mondialisation, management et rationalité économique*. Écosociété.

Ambroise, B. (2009). Socialité, assujettissement et subjectivité : La construction performative de soi selon Judith Butler. Dans M. Jouan (dir.), *Comment penser l'autonomie : Entre compétences et dépendances* (p. 109-128). Presses Universitaires de France.

Ahmed, S. (2004). Collective Feelings: Or, the Impressions Left by Others. *Theory, Culture & Society*, 21(2), 25–42. <https://doi.org/10.1177/0263276404042133>

Argyris, C. (1955). Organizational Leadership and Participative Management, *The Journal of Business*, 28(1). <http://dx.doi.org/10.1086/294053>

Aristote. (2014). *Éthique à Nicomaque* (J. Tricot, trad.). Éditions les Échos du Maquis. (Publication originale en 1837)

Austin, J. L. (1975). *How to Do Things with Words*. (2<sup>e</sup> éd.). Harvard University Press.

Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme? *Management & Avenir*, 43, 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>

Babri, M., Davidson, B. et Helin, S. (2021). An Updated Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics 2005-2016, *Journal of Business Ethics*, 168, 71-108. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04192-x>

Baer, R. A. (2010). *Assessing mindfulness and acceptance processes in clients: Illuminating the theory and practice of change*. Context Press.

Barge, J. K. (2004). Reflexivity and Managerial Practice. *Communication Monographs*, 71(1), 70-96. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03634520410001691465>

Baribeau, C. (2005). Le journal de bord du chercheur. *Recherches Qualitatives, Hors-Série*, 2, 98–114.

Barker, R. A. (2002). An Examination of Organizational Ethics. *Human Relations*, 55(9), 1097–1116.

Baron, C., & Cayer, C. (2013, juillet-août). Supporting leaders toward higher stages of development. Interdisciplinary Social Sciences Conference, Prague, République Tchèque. <https://thesocialsciences.com/about/history/2013-conference>

Baroudet, S. (2015). Métapsychologie du sens commun. Le langage des affects premiers, support archaïque des croyances, de la contagion mentale, et des troubles dissociatifs. Hommage à Pierre

Fédida. (Publication n° 2015USPCC303) [Thèse de doctorat, Université Paris Diderot]. <https://www.theses.fr/2015USPCC303>

Bayard, P. (2020). *Comment parler des faits qui ne se sont pas produits*. Les Éditions de Minuit.

Beck, U. (2001). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité* (L. Bernardi, trad.). Aubier. (Publication originale en 1986)

Beckett, S. (1975). *Comment c'est*. Les Éditions de Minuit.

Bégaudeau, F. (2014). *Le moindre mal*. Raconter la vie.

Bégin, L. (2008). Titulaires de rôle(s) et acteurs moraux : tensions et paradoxes de l'éthique organisationnelle. *Pyramides*, 16(1).

Bégin, L. (dir.). (2009). *L'éthique au travail*. Liber.

Bégin, L. (2011). Le développement de la compétence éthique des acteurs organisationnels. Dans Boisvert, Y. (dir.), *Éthique et gouvernance publique. Principes, enjeux et défis* (p. 213-229). Liber.

Bélanger, P-R. (1991). La gestion des ressources humaines dans les établissements de santé et de services sociaux : une impasse. *Nouvelles pratiques sociales*, 4(1), 133-140.

Berger, P., et Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday.

Berlant, L. (2011). Cruel Optimism. Duke University Press  
<https://doi.org/10.1215/9780822394716>

Bérard, C. (2019). *La valeur de l'inconnue*. La Mèche.

Berrier, A. (2000). La conversation, la discussion, le débat... et les autres. *Québec français*, 118, 39-41.

Bertaux, D. (2016). *Le récit de vie* (4<sup>e</sup> éd.). Armand Collin.

Bertrand, A-M. et Deschamps-Maheu, J. (2019). Le temps supplémentaire obligatoire dans le réseau de la santé et des services sociaux : comment concilier les intérêts divergents de l'employeur et des salariés. <https://ordrecrha.org/fr-CA/ressources/sante-securite/2019/05/temps-supplementaire-obligatoire-reseau-sante/#2>

Boisvert, Y. (2018). L'analyse des risques éthiques : une recherche exploratoire dans le domaine de la gouvernance municipale. *Revue canadienne de science politique*, 51(2), 305-334. <https://10.1017/S0008423918000173>

Boje D. M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.

Boling T. E. (1978). The Management Ethics “Crisis” : An Organizational Perspective. *Academy of Management Review* 3(2), 360–65.

Boltanski, L. (2009). *De la critique. Précis de sociologie de l’émancipation*. Gallimard.

Bourdages, M-P., Goudreault, G., Collerette, P., Lagacé, D. et Turcotte, G. (2019). Leçons apprises d’un déploiement de l’approche Lean dans des établissements de santé et de services sociaux du Québec. *Le point en santé et services sociaux*. [https://www.lepointensante.com/wp-content/uploads/2017/12/Article-WEB-13-3\\_v2.pdf](https://www.lepointensante.com/wp-content/uploads/2017/12/Article-WEB-13-3_v2.pdf)

Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*. Seuil.

Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité*. Raisons d’agir.

Bourdieu, P. et L. Wacquant (1992). *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*. Seuil.

Bourgeault, G. (2004). *Éthiques, dit et non-dit, contredit, interdit*. Presses de l’Université du Québec.

Bourque, D. (2013). Un pont entre la médecine narrative et les soins spirituels. Dans G. Jobin, J-M. Charron et M. Nyabenda (dir.), *Spiritualités et biomédecine : enjeux d’une intégration*, (p. 65-79). Presses de l’Université Laval.

Bouvet, C. (2018). Chapitre 1. Définir l’entretien clinique. Dans C. Bouvet (dir.), *18 grandes notions de la pratique de l’entretien clinique*, (p. 5-40). Dunod.

Brabant, L. (2007). L’intervention en éthique organisationnelle : une mise en contexte. Dans Boisvert, Y. (dir.), *L’intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Liber.

Badham, R. et King, E. (2021). Mindfulness at work: A critical re-view. *Organization*, 28(4), 531–554. <https://doi.org/10.1177/1350508419888897>

Brammer, S., Jackson, G., Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28, <https://doi.org/10.1093/ser/mwr030>

Brown, K. W. et Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present : Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>

Brunel, V. (2006). Pratiques réflexives et régulation organisationnelle. *Communication & Organisation*, 28, 2-11. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3334>

Bruner, E. M. (1986). Experience and Its Expressions. Dans V. W. Turner et E. M. Burner (dir.), *The Anthropology of Experience*, (p. 3-33). University of Illinois Press.

Bruner J. (1991). The Narrative Construction of reality. *Critical Inquiry*, 18 (1), 1-21.

Bulle, S. (2018). Formes de vie, milieux de vie: La forme-occupation. *Multitudes*, 71, 168-175. <https://doi.org/10.3917/mult.071.0168>

Burgess, R.G. (1982). Keeping field notes. Dans R.G Burgess (dir.). *Field research: A sourcebook and field manual*, (p. 1-19). Allen & Unwin.

Butler, J. (1997). *The Psychic Life of Power : Theories in Subjection*. Stanford University Press.

Campbell R. J. (2009). Thinking lean in healthcare. *Journal of AHIMA*, 80(6), 40–43. <https://library.ahima.org/doc?oid=91237#.Y5dvYezMI0p>

Caproni, P.J. et Arias, M. E. (1997). Managerial Skills Training From a Critical Perspective. *Journal of Management Education*, 21(3), 292-308. <https://doi.org/10.1177/105256299702100303>

Carlson, D. S. et Perrewé P. L. (1995). Institutionalisation of organisation ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829-838.

Cavell, S. (2009). *Dire et vouloir dire* (S. Laugier et C. Fournier, trad.). Cerf. (Publication originale en 2001)

Charaudeau, P. (2000). *Les émotions dans les interactions*. Presses universitaires de Lyon.

Charaudeau, P. (2008). Pathos et discours politique. Dans M. Rinn, (dir.), *Émotions et discours : L'usage des passions dans la langue*. Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.30405>

Chia, R. (1996). The Problem of Reflexivity in Organizational Research : Toward a Postmodern Science of Organization. *Organization*, 3 (1), 31-59. <https://doi.org/10.1177/135050849631003>

Chia, R. (2002). Essai: Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis. *Organization Studies*, 23(6), <https://doi.org/10.1177/017084060223600>

Chia, R., et MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217–242. <https://doi.org/10.1177/001872670707529>

Chia, R. et Rasche, A. (2010). Epistemological alternatives for researching strategy as practice: Building and dwelling worldviews. Dans D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, et E. Vaara (dir.), *Cambridge handbook of strategy as practice*, (p. 34-46). Cambridge University Press.

Chouinard, I. et Caron, J. (2015). Le recours aux approches réflexives dans les métiers relationnels : modélisation des conceptions de la réflexivité. *Phronesis*, 4, 11-21. <https://doi.org/10.3917/phron.043.0011>

Citton, Y. (2011). À travers la fiction : Forces de l'image, de l'exemple et de la merveille. *Vacarme*, 54, 16-19. <https://doi.org/10.3917/vaca.054.0016>

Clegg, S., Kornberger, M. et Rhodes, C. (1997). Business Ethics as Practice. *British Journal of Management*, 18, 107-122. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00493.x>

Clegg, S., Kornberger, M. et Rhodes, C. (2007). Organizational ethics, decision making, undecidability. *The Sociological Review*, 55(2). <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2007.00711.x>

Clifford, J. et Marcus, G. (1986). *Writing Culture : The Poetics and Politics of Ethnography*. University of California Press.

Clough, P. (2006). Sacrifice, Mimesis and the Theorizing of Victimhood. *Representations*, 94, 131-49.

Clough, P. T. (2007). Introduction. Dans Patricia T. Clough et J. Halley (dir.). *The Affective Turn. Theorizing the Social* (p. 1-33). Duke University Press.

Clough, P. T. et Halley, J. (2007). *The Affective Turn. Theorizing the Social*. Duke University Press.

Cochrane, J. et Serson, S. (2002). Les valeurs et l'éthique dans la fonction publique canadienne. *Éthique publique*, 4(1).

Code civil du Québec. RLRQ, c. CCQ-1991, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/CCQ-1991>.

Contandriopoulos, D., Perroux, M., Brousselle, A. et Breton, M. (2010). Analyse logique des effets prévisibles du projet de loi n°10 et des avenues d'intervention souhaitables, Mémoire sur le projet de loi n° 10, loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. Université de Montréal. [http://www.irsip.umontreal.ca/Portals/0/Bulletin/Memoire\\_loi10\\_DContandriopoulos.pdf](http://www.irsip.umontreal.ca/Portals/0/Bulletin/Memoire_loi10_DContandriopoulos.pdf)

Cooren, F. (2000). *The organizing property of communication*. John Benjamin.

Cooren, F. (2010). *Action and Agency in Dialogue*. John Benjamin.

Cooke R.A., et Rousseau D.M. (1988). Behavioral norms and expectations, A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13(3), 245-273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>

Costey, P. (2004). Pierre Bourdieu, penseur de la pratique. *Pratiques et tactiques*, 7, 11-25. <https://doi.org/10.4000/traces.2773>

Cotton, N. (2016). Du performatif à la performance : la « performativité » dans tous ses états. *Sens public*. <https://doi.org/10.7202/1044398ar>

Couturier, Y. (2000). L'inflation réflexive dans le courant praxéologique : indice de la reconstruction de l'idéologie professionnaliste. *Nouvelles pratiques sociales*, 13 (1), 137-152. <https://doi.org/10.7202/000010ar>

Couturier, Y. (2013). Critique de la réflexivité (mais est-ce donc possible ?). *Phronesis*, 2(1), 8-14. <https://doi.org/10.7202/1015635ar>

Couturier, Y., Gagnon, D. & Belzile, L. (2013). La nouvelle gestion publique en santé et services sociaux et l'émergence de la gestion de cas. *Éducation et sociétés*, 32, 109-122. <https://doi.org/10.3917/es.032.0109>

Cunliffe, A. L. (2001). Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice. *Journal of Management Studies*, 38, 350-371. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00240>

Cunliffe, A. L. (2002). Reflexive dialogical practice in management. *Management Learning* 33, 35-61. <https://doi.org/10.1177/1350507602331002>

Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human Relations*, 56 (8), 983-1003. <https://doi.org/10.1177/00187267030568004>

Cunliffe, A. L. (2010). Retelling Tales of the Field in Search of Organizational Ethnography 20 Years On, *Organizational Research Methods*, 13, 224-239. <https://doi.org/10.1177/1094428109340041>

Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. Sage.

Damasio, A. R. (2003). *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions*. Odile Jacob.

de Gaulejac V., Hanique F. et Roche P. (2007). *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques*. Éres.

De Terssac, G. (2012). La théorie de la régulation sociale : repères introductifs. *Revue Interventions Économiques*, 45, 2-16. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1476>

Deetz, S. (2000). Putting the community into organizational science : exploring the construction of knowledge claim. *Organization Science*, 11, 732-738. <http://www.jstor.org/stable/2640381>

Deleuze, G. (1993). *Critique et clinique*. Les Éditions de Minuit.

- Deleuze, G. (2003). *Spinoza philosophie pratique*. Les Éditions de Minuit.
- Delobbe, N. et Vandenberghe, C (2004). La culture organisationnelle. Dans E. Brangier, A. Lancry et C. Louche (dir.), *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail dans les organisations*, (p. 503-532). Presses universitaires de Nancy.
- Deloitte. (s-d). L'approche Lean dans les soins de santé : adopter une démarche axée sur le patient. [Brochure]. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/life-sciences-health-care/ca-fr-secteur-public-approche-lean-dans-les-soins-de-sante.pdf>
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications Ltd.
- Denzin, N. K. (2013). *Interpretive autoethnography*. Sage.
- Descombes, V. (1996). *Les Institutions du sens*. Les Éditions de Minuit.
- Descombes, V. (2009). L'équivoque du symbolique. *Revue du MAUSS*, 34, 438-466. <https://doi.org/10.3917/rdm.034.0438>
- Deslandes, G. (2013). *Essai sur les données philosophiques du management*. Presses Universitaires de France.
- Desmarais, G. (2021, 1<sup>er</sup> juillet). La bienveillance comme indicateur de performance. *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/blogues/genevieve-desmarais/la-bienveillance-comme-indicateur-de-performance-/6258455>
- Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations*. Éditions Management & Société.
- Dewey, J. (2011). *La formation des valeurs*. La Découverte.
- Dion, M. (2017). Le discours moral corporatif comme récit portant sur l'éthique organisationnelle. Une approche inspirée par la philosophie de Paul Ricoeur. *Éthique et économique/Ethics and Economics*, 14(2), 91-115. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/18956>
- Diprose R. (2002). *Corporeal Generosity : On Giving With Nietzsche, Merleau-Ponty and Levinas*. SUNY.
- Dubé, G. C. (2015). *Parcours d'une enseignante formatrice au Québec : Autoethnographie d'une quête transpersonnelle*. L'Harmattan.
- Ducey, A. (2007). More Than a Job : Meaning, Affect and Training Health Care Worker. Dans Patricia T. Clough et J. Halley (dir.), *The Affective Turn. Theorizing the Social*, (p. 187-208). Duke University Press.

Dupuis, M. (2015). Éthique et morale dans les métiers de service. Dans S. Arslan et W. Hesbeen (dir.), *Soin(s)-Perspectives éthiques. Des pratiques de soins au prendre soin*, (p. 119-137). Vuibert.

Durkheim, É. (1884). Cours de philosophie fait au Lycée de Sens. [Manuscrit écrit par le philosophe français, André Lalande]. Bibliothèque de la Sorbonne, Manuscrit 2351

Durkheim, É. (1968). *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*, (5<sup>e</sup> éd.). Les presses universitaires de France.

Duchesne, C et Savoie-Zajc, L. (2005). L'engagement professionnel d'enseignantes du primaire : une démarche inductive de théorisation. *Recherches Qualitatives*, 25 (2), 69-95.

Ekman, P. (1972). Universal and Cultural Differences in Facial Expression of Emotions. Dans J. Cole (dir.), *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 207-283). University of Nebraska Press.

Ells C, et MacDonald C. (2002). Implications of Organizational Ethics to Healthcare. *Healthcare Management Forum*, 15(3), 32-38. [http://www.ethicsweb.ca/files/organizational\\_ethics.pdf](http://www.ethicsweb.ca/files/organizational_ethics.pdf)

Ellis, C. (2004). *The ethnographic I : A methodological novel about autoethnography*. AltaMira Press.

Eraly, A. (1994). L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la réflexivité professionnelle. Dans J.P. Bouilloud et B.-P. Lécuyer (dir). *L'invention de la gestion. Histoire et pratique*, (p. 135-159). L'Harmattan.

Eraly, A. (2011). Quelle sémiotique pour quelle théorie sociale? *Signata*, 2. <https://doi.org/10.4000/signata.655>

Farmer, Y., et Pimont, M. (2019). L'utilisation de la communication persuasive pour favoriser l'appropriation des normes du code d'éthique par les employés d'une organisation : rapport de recherche. Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/12128/>

Farmer, Y., Bissière, M., Paquet, M. et N. Lafranchise (2021). Typologie des problèmes éthiques nommés par des employés du réseau québécois de la santé et des services sociaux à l'occasion de séances de groupes de codéveloppement professionnel. *Management international*, 25(1), 212-223. <https://doi.org/10.7202/1076025ar>

Favret-saada, J. (1977). *Les mots, la mort, les sorts. La sorcellerie dans le Bocage*. Gallimard.

Fenton, C., et Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32 (9), 1171–1196. <https://doi.org/10.1177/0170840611410838>

Fisher W. R. (1984). « Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of the Public Moral Argument ». *Communication Monographs*, 51, 1-22. <https://doi.org/10.1080/03637758409390180>

Fontanille, J. (2015). *Formes de vie*. Presses universitaires de Liège <https://doi.org/10.4000/books.pulg.2207>

Foerster, H. von. (1981). *Observing systems*. Intersystems.

Foucart, J. (2017). La transaction sociale : un entremêlement des registres de l'émotionnel et du rationnel. *Pensée plurielle*, 45, 77-91. <https://doi.org/10.3917/pp.045.0077>

Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations : Facts, Fiction, and Fantasies*. Oxford : University Press.

Garnier, É. et Ravit, M. (2012). Aimer à en mourir. Clinique du crime passionnel. *Topique*, 120, 125-138. <https://doi.org/10.3917/top.120.0125>

Garnier, É. (2014, 11 novembre). Un médecin se confie. Pour des soins plus humains. <https://lemedecinduquebec.org/archives/2014/12/un-medecin-se-confie-pour-des-soins-plus-humains/>

Gatens, M. (2014). Affective Transitions and Spinoza's Art of Joyful Deliberation. Dans M-L. Angerer, B. Bosel et M. Ott (dir.), *Timing of Affect: Epistemologies, Aesthetics, Politics*, (p. 17-33). Diaphanes Verlag.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Culture*. Basic Books.

Geertz, C. (1988). *Works and Lives. The Anthropologist as Author*. Stanford University Press

Gehman, J., Treviño, L. K., et Garud, R. (2013). Values Work : A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.

Gendre, A. (2016). Quelques pratiques de la locution conjonctive « comme si... » : l'analogie comme fiction d'approximation. Dans J. Wulf et L. Bougault (dir.), *Stylistiques*, (p. 411-429). Presses universitaires de Rennes. <https://books.openedition.org/pur/40041?lang=fr>

Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. Oxford University Press.

Gergen, K. T. et Thatchenkery, T. (1996). Organizational science in a postmodern context. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 356-378

Gibson, J. L. (2012). Réflexions sur l'éthique du leadership en santé, L'éthique organisationnelle : ce n'est plus un tabou, *Healthcare Management Forum*, 40-43.

Giddens, A. (1991) *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Polity.

Girard, M., Bréart De Boisanger, F., Boisvert, I. et Vachon, M. (2015). Le chercheur et son expérience de la subjectivité : une sensibilité partagée. *Spécificités*, 8, 10-20. <https://doi.org/10.3917/spec.008.0010>

Giroux, N. (1993). Communication et changement dans les organisations. *Communication & Organisation*, 3.

Giroux, G. (1997). *La pratique sociale de l'éthique*. Bellarmin.

Glady, M. (2008). Destination(s) de la connaissance dans l'entretien de recherche : l'inégale appropriation des offres de sens. *Langage et société*, 123, 53-72. <https://doi.org/10.3917/lis.123.0053>

Glaser, B.G., et Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Aldine.

Glaserfeld, E. von. (1988). Introduction à un constructivisme radical. Dans P. Watzlawick (dir.), *L'invention de la réalité*, (p. 19-43). Seuil.

Glaserfeld E. von. (2001). The radical constructivist view of science, *Foundations of Science*, 6(1-3), 31-43.

Goffman, E. (1961). *Asylums : Essays on the social situation of mental patient and other inmates*. Anchor Books.

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi* (A. Accardo et A. Kihm, trad.). Les Éditions de Minuit. (Publication originale en 1959)

Goffman, E. (1981). *Forms of talk*. University of Pennsylvania Press.

Gori, R. (2002). *Logique des passions*. Érès.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. et Vaara, E. (2015). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2<sup>e</sup> éd.). Cambridge University Press.

Goudreau, M. (2020, 8 mai). Le système de gestion « Lean » à l'origine de l'omerta en santé? [Entrevue]. Dans *Région Zéro* 8. Radio-Canada, Ohdio. <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/region-zero-8/segments/entrevue/169253/marjolaine-goudreau-yves-bolduc-gestion-lean-omerta-sante>

Green, A. (2015). Annexe. Dans A. Green (dir.), *Le discours vivant*, (p. 351-357). Presses Universitaires de France.

Grégoire, S., Montani, F. et Baron, C. (2014). La présence attentive en milieu de travail : recherche et intervention [Mindfulness at work : research and intervention]. *Revue québécoise de psychologie*, 35(2), 117–134.

Grégoire, S., Lachance, L. et Richer, L. (2016). *La présence attentive (mindfulness) : état des connaissances théoriques, empiriques et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.

Grimand, A., Oiry, E. et Ragaigue, A. (2018). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion : leçons issues de deux études de cas. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 21(3). <https://doi.org/10.4000/fcs.2890>

Groupe Hyperforme. (2017). Levez le voile sur « les 14 principes du Lean ». <https://www.groupehyperforme.com/levez-le-voile-sur-les-14-principes-du-lean/>

Guba E. G. et Lincoln Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

Guba E. G. et Lincoln Y. S. (1998). Competing paradigms in qualitative research. Dans N. Denzin et Y. Lincoln (dir.), *The Landscape of Qualitative Research*, (p. 95-220). Sage.

Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches Qualitatives*, 26 (1), 32-50.

Guittet, A. (2003). *L'Entretien : techniques et pratiques*. A. Colin.

Hagège, C. (2006). *La structure des langues*. Presses universitaires de France.

Hancock, P. (2008). Embodied Generosity and an Ethics of Organization. *Organization Studies*, 29 (10), 1357-1373. <https://doi.org/10.1177/017084060809354>

Hardt, M. (2007). What Affect Are Good for ? Dans Patricia T. Clough et J. Halley (dir.), *The Affective Turn. Theorizing the Social*, (p. x-xiii). Duke University Press.

Hardt, M., et Negri, A. (2009). *Commonwealth*. Belknap Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvj5f48h>

Haynes, K. (2018). Autoethnography. Dans C. Cassell, A. L. Cunliffe et G. Grandy (dir.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges*, (Vol. 2, Chapitre 2). <https://dx.doi.org/10.4135/97815264302366>

Heinich, N. (2017). *Des valeurs. Une approche sociologique*. Gallimard.

Helin, S et Sandström, J. (2010). Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control. *Organization Studies*, 31(05), 583-604. <https://doi.org/10.1177/0170840610372292>

Herreros, G. (2008). Vers une anthropologie d'intervention. Dans G. Herreros (dir.), *Au-delà de la sociologie des organisations : Sciences sociales et intervention*, (pp. 165-201). Érès.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, software of the mind*. McGraw-Hill.

Houle, L., Bareil, C., Gosselin, A. et Jobin, M. (2015). Le déploiement du lean santé au Québec en mode agile. *Question(s) de management*, 10, 45-64. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0045>

Jackall, R. (1988). *Moral Mazes : The World of Corporate Managers*. University Press.

Jackson, T. (2000). Management ethics and corporate policy: A cross-cultural comparison. *Journal of Management Studies*, 37(3), 349–369.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice*. Sage.

Jimenez, J. (2008). Les mots du texte : Valeur, sens et éthique. Dans Wittgenstein, L. (1929). *Conférence sur l'Éthique*. (Jacques Fauve, trad.). Gallimard.

Jones, C, Parker, M. et ten Bos, R. (2005). *For Business Ethics*. Routledge.

Jones M. O. (1991). What if Stories Don't Tally with the Culture? *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 27-35.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations : an issue-contingent model. *The Academy of management review* 16(2), 366-395.

Jose, A. et Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of Ethics : The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics*, 22, 133-143.

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context : Past, present, and future. *Clinical Psychology : Science and Practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>

Kant, E. (1994). *Métaphysique des mœurs*. (A. Renault, trad.). Flammarion. Publication originale en 1796

Kaplan, L. (2021, 8 novembre). Le stade grotesque (la langue du néolibéralisme). Lundimatin. <https://lundi.am/Le-stade-grotesque-la-langue-du-neoliberalisme>

Kelemen, M. et Peltonen, T. (2001). Ethics, morality and the subject : the contribution of Zygmunt Bauman and Michel Foucault to 'postmodern' business ethics, *Scandinavian Journal of Management*, 17, 151-166.

Kemp, P. (1991). Pour une éthique narrative. Un pont entre l'éthique et la réflexion narrative chez Ricœur. Dans J. Greisch et R. Kearney (dir.), *Les métamorphoses de la raison herméneutique*, (Quatrième partie Horizons). Éditions du Cerf.

Kjonstad, B. et Willmott, H. (1995). Business ethics : Restrictive or empowering?, *Journal of Business Ethics*, 14, 445–464.

Kohlberg, L. (1958). The Development of Modes of Moral Thinking and Choice in the Years Ten to Sixteen. [Thèse de doctorat, Université de Chicago].

Lacroix, A. (2009). L'éthique en milieu de travail : conceptions, interventions, malentendus. Dans Bégin, L. (dir.), *L'éthique au travail*. Liber.

Lacroix, A. (2011). L'insuffisance du droit en matière d'éthique ou les lois sur l'éthique : voyage au pays de l'absurde. *Éthique publique*, 13(1), 95-115. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.377>

Lacroix, A. (2017). La compétence éthique : levier d'insertion de la démocratie au travail. *Éthique publique*, 19(1). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2928>

Lane, G. (trad.) (1991). *Quand dire, c'est faire*. Seuil.

Langlois, L. (2008). Une éthique à deux vitesses : dangers et répercussions sur l'identité professionnelle. *Pyramides*, 16(2).

Lavorata, L. et Maquart, A. (2022). Ethique clinique et éthique organisationnelle dans les organisations de santé : une étude des dilemmes éthiques des cadres de santé. *@GRH*, 42, 115-138. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0115>

Law, J. (1994). *Organizing Modernity*. Blackwell.

Leca, B. et Plé, L. (2013). Une épistémologie à hauteur d'homme : l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management. *Management & Avenir*, 60, 35-52. <https://doi.org/10.3917/mav.060.0035>

Legault, G.A. (2012). *Professionnalisme et délibération éthique*. Presses de l'Université du Québec.

Le Moëne, C. (2008). L'organisation imaginaire? *Communication & Organisation*, 34, 130-152. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.637>

Le Moigne, J. L. (1995). *Les Epistémologies constructivistes*. Que Sais-Je ?

Le Moigne, J.L. (2001). *Le Constructivisme, Tome 1 : Les Enracinements*. L'Harmattan.

Le Moigne, J.L. (2002). *Le Constructivisme, Tome 2 : Épistémologie de l'interdisciplinarité*. L'Harmattan.

Le Mouël, J. (1991). *Critique de l'efficacité*. Seuil.

Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes : Essai sur la rationalité managériale*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.letex.2016.01>

Leys, R. (2011). The Turn to Affect: A Critique. *Critical Inquiry*, 37(3), 434-472. <https://doi.org/10.1086/659353>

Lofland, J., et Lofland, L.H. (1984). *Analyzing social setting. A guide to qualitative observation and analysis* (2<sup>éd.</sup>). Wadsworth.

*Loi sur les services de santé et les services sociaux.* RLRQ, Ch. S-4.2.  
<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/s-4.2>.

Lordon, F. (2013). *La Société des affects : pour un structuralisme des passions*. Seuil.

Lordon, F. (2016). *Les affects de la politique*. Seuil.

Lordon, F. (2018). *La condition anarchique*. Seuil.

Lorino, P. (2014). La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du « lean management ». Working Paper 1410 [communication écrite]. École supérieure des sciences économiques et commerciale, ESSEC Research Center, Paris, France.  
<https://ideas.repec.org/p/ebg/essewp/dr-14010.html>

Louis, M.R. (1980). Organizations as culture-bearing milieux. Dans L. R. Pondy et al. (dir.), *Organizational symbolism*. JAI.

Lucbert, S. (2020). *Personnes ne sort les fusils*. Seuil.

Lucbert, S. (2021). *Le ministère des contes publics*. Verdier.

MacNamee, S. et Hosking, D.M. (2012). *Research and Social Change : A Relational Constructionist Approach*. Routledge.

Magioglou, T. (2008). L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 78, 51-65. <https://doi.org/10.3917/cips.078.0051>

Maitlis, S., Vogus, T. J., et Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222–247. <https://doi.org/10.1177/2041386613489062>

Martin, J-P. (2012). Ces émotions à fleur de peau, sans nom pour les désigner. Dans E. Bouju et A. Gefen (dir.), *L'émotion, puissance de la littérature?*, (p. 73-84). Presses universitaires de Bordeaux.

Martin, E. (2014). Analyse des conditions d'implantation des centres de santé et de services sociaux (CSSS) : Études de cas de l'intégration verticale de la gouvernance des établissements dans deux régions. [Thèse de doctorat, Université Laval].  
<https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/c4986f7b-f9a7-4b7c-b645-55005cedd1f4>.

Massé, R. (2003). *Éthique et santé publique : Enjeux, valeurs et normativité*. Presses de l'Université de Laval.

Massumi, B. (1995). The Autonomy of Affect. *Cultural Critique*, 31, 83–109.  
<https://doi.org/10.2307/1354446>

Massumi, B. (2002). *Parables for the Virtual : Movement, Affect, Sensation*. Duke University Press.

- Massumi, B. (2015). *Politics of affects*. Wiley.
- Matte, F. et Bencherki, N. (2019). Materializing Ethical Matters of Concern : Practicing Ethics in a Refugee Camp. *International Journal of Communication*, 13, 5870-5889.
- Mauss, M. (1971). *Essais de sociologie*. Seuil.
- Maxwell, T. (2022). Les défis épistémologique, théorique et méthodologique d'une stratégie de communication engageante. *Communication*, 39(1). <https://doi.org/10.4000/communication.15257>
- McDaniel C. (2001). *Organizational Ethics : Research and Ethical Environments*. Ashgate.
- McIntyre, A.(1981) *After Virtue*. University of Notre Dame Press
- Mercier, S. (2001). L'instrumentalisation des valeurs : une ressource stratégique pour l'entreprise: La démarche du groupe Fournier. *Gestion*, 26, 12-18. <https://doi.org/10.3917/riges.262.0012>
- Mercier, S. (2003). La formalisation de l'éthique en entreprise, un état des lieux. Dans Lauriol, J. et Mesure, H. (dir.). *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*. L'harmattan.
- Meyer, M. (1989). Perelman, *Rhétoriques*. Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Meyer, J. C. (1995). Tell Me a Story : Eliciting Organizational Values from Narratives. *Communication Quarterly*, 43(2), 210-224. <https://doi.org/10.1080/01463379509369970>
- Michaux, F. (2016). De l'intérêt du discours éthique. G. deleuze – Spinoza, philosophie pratique, *philosophique* 19. <https://doi.org/10.4000/philosophique.938>
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2012, avril). Approche adaptée à la personne âgée en milieu hospitalier. Intégrité de la peau. Plaie de pression. [https://www.cisss-at.gouv.qc.ca/partage/AAPA/Fiche\\_Plaie-de-pression.pdf](https://www.cisss-at.gouv.qc.ca/partage/AAPA/Fiche_Plaie-de-pression.pdf)
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2011, 1<sup>er</sup> novembre). Le ministre Yves Bolduc dévoile le nom des établissements de santé sélectionnés pour l'implantation de l'approche Lean Healthcare Six Sigma. <https://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/salle-de-presse/communique-92/>
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2018, 18 avril). Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS). <https://www.quebec.ca/sante/systeme-et-services-de-sante/organisation-des-services/cisss-et-ciuss>
- Mir, R. et Watson, A. (2000). Strategic management and the philosophy of science : the case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal*, 21(9), 941-953. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200009\)21:9<941::AID-SMJ141>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200009)21:9<941::AID-SMJ141>3.0.CO;2-D)

Moati, R. (2009). *Derrida/Searle : Déconstruction et langage ordinaire*. Presses universitaires de France.

Moore, G.E. (1996). *Principia Ethica*. Cambridge University Press.

Moriceau, J-L. (2016). Une approche affective de la communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9. <https://doi.org/10.4000/rfsic.2478>

Moriceau, J-L. et Paes, I. (2013). Le tout rationnel dans la recherche: Organisations sensibles terres d'affects ? Stratégies de recherche pour «The Affect Turn » ou tournant vers les affects, de la recherche sur les Organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX, 367-379. <https://doi.org/10.3917/rips1.048.0367>

Mucchielli, A. (dir.). (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3<sup>e</sup> éd., p. 197- 200). Gallimard.

Mukherjee, A. (2020). Affective Form. Dans A. Houen (dir.), *Affect and literature*, (p. 300-316). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108339339>

Negri, A. (1999). Value and Affect. *Boundary 2*, 26(2), 77–87. <http://www.jstor.org/stable/303792>

Nicotera, A. M., et Cushman, D. P. (1992). Organizational ethics: A within-organization view. *Journal of Applied Communication Research*, 20(4), 437–462.

Nicolini, D. (2013): *Practice Theory, Work, and Organization : An Introduction*. Oxford University Press.

Nigro, R. (2005). De la guerre à l'art de gouverner : un tournant théorique dans l'œuvre de Foucault? *Labyrinthe*, 22, 15-25. <https://doi.org/10.4000/labyrinthe.1030>

Nossik, S. (2011). Les récits de vie comme corpus sociolinguistique : une approche discursive et interactionnelle. *Corpus*, 10(Varia), 119-135. <https://doi.org/10.4000/corpus.2045>

Ordre des infirmières et infirmiers du Québec. (2014). Valeurs de la profession infirmière. <https://www.oiiq.org/pratique-professionnelle/deontologie/valeurs-de-la-profession-infirmiere>

Ogien, R. (1996). Valeurs et Normes. Dans Canto-Sperber, M. (dir.). *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, (p. 1359-1377). Presses Universitaires de France.

Orléan, A. (2011). *L'empire de la valeur, Refonder l'économie*. Seuil.

Ortega, M. L. (2015). Corps, matière et affects dans le documentaire. Dans P. Feenstra et M. L. Ortega (dir.), *Le Nouveau du Cinéma Argentin* (p. 161-169). Corlet.

Ortner, S. B. (1984). Theory in anthropology since the sixties. *Comparative Studies in Society and History*, 26, 126–166.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2013). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociale* (3<sup>e</sup> éd.). Armand Collin.

Pauchant, T.C. (2002). *Guérir la santé : un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*. Fides.

Payette, A. et Champagne, C. (2010). *Le Groupe de Codéveloppement Professionnel*. Presses de l'université du Québec.

Pellegrin-Romeggio, F. Diné, S. et Bruyere, C. (2016, 6-8 juillet). La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution? [Résumé]. Réseau international de recherches sur les organisations et le développement durable (RIODD), Saint-Étienne, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01349987/document>

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>

Perea, F. et Levivier, M. (2012). Nommer/énoncer l'affect. *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, 87, 71-86. <https://doi.org/10.3917/lett.087.0071>

Pesqueux, Y. (2011). Les valeurs dans l'organisation – pour une approche essentialiste de l'organisation. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00567821>

Pierron, J-P. (2015). Où est le lieu de l'éthique? *Éthique et Santé*, 12, 110-115.

Plane J.-M. (2016). *Management des organisations, Théories, concepts, performances* (4<sup>e</sup> éd.). Dunod.

Plantin, C. (2011). *Les bonnes raisons des émotions. Principes et méthode pour l'étude du discours émotionné*. Peter Lang.

Plourde, A. (2021, 2 février). Le néolibéralisme contre le droit à la santé. *Ligue des droits et liberté*. <https://liguedesdroits.ca/neoliberalisme-contre-le-droit-a-la-sante/>

Poirier, Y. (2012). Le code d'éthique dans les organisations du réseau de la santé : outil de régulation des conduites? (Mémoire de maîtrise). Université de Montréal. Récupéré de Papyrus, l'archive de publications électroniques de l'UdeM <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/8731>

Pohl, S. et Battistelli, A. (2016). Culture organisationnelle. Dans G. Valléry (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés*, (p. 138-142). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0138>

Pollner, M. (1991) Left of ethnomethodology : The rise and decline of radical reflexivity. *American Sociological Review*, 56(3), 370–80.

Probyn, E. (2010). Writing Shame. Dans M. Gregg et G. Seigworth (dir), *The Affect Theory Reader*, (p. 71–92). Duke University Press.

Pullen, A. et Rodhes, C. (2014). Corporeal ethics and the politics of resistance in organizations. *Organization*, 21(6), 782-796. <https://doi.org/10.1177/135050841348481>

Pullen, A. et Rodhes, C. (2021). *Organizing Corporeal ethics : A Research Overview*. Routledge.

Quéré, L. (2016, 12 avril). D'où vient l'autorité des valeurs. Texte écrit pour le séminaire « Dynamique de la valeur » à l'École des hautes études en sciences sociales. [https://cems.ehess.fr/system/files/2022-12/OP33\\_CEMS\\_QUERE.pdf](https://cems.ehess.fr/system/files/2022-12/OP33_CEMS_QUERE.pdf)

Quéré, L. (2017). Comment « pragmatiser » le champ de la valeur ? *Questions de communication*, 32, 195-218. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.11502>

Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass.

Radnor, Z. J., Holweg, M. et Waring, J. (2012). Lean in healthcare : The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, 74(3), 364-371. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.02.011>

Raid, L. (2011). Énoncés passionnés et performatifs selon Stanley Cavell. *Revue internationale de philosophie*, 256, 151-165. <https://doi.org/10.3917/rip.256.0151>

Rancière, J. (2000). *Le partage du sensible : esthétique et politique*. La Fabrique Éditions.

Randstad. (2019, 13 août). 10 trucs pour être plus heureux au travail. <https://www.randstad.ca/fr/chercheurs-demplois/ressources-carriere/culture-dentreprise/10-trucs-pour-etre-plus-heureux-au-travail/>

Reckwitz, A. (2000). Toward a theory of social practices : a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>

Rendulić, N. (2015). Le discours représenté dans les interactions orales. De l'étude des structures en contexte vers la construction de l'image des relations interlocutives. (Publication n° 2015ORLE1144) [Thèse de doctorat, Université d'Orléans]. <https://www.theses.fr/2015ORLE1144>

Revault d'Allonnes, M. (2011). La vie refigurée : les implications éthiques du récit. *Archives de Philosophie*, 74, 599-610. <https://doi.org/10.3917/aphi.744.0599>

Rey, A. (1998). « Performatif ». *Dictionnaire historique de la langue française*. Le Robert.

Reynaud, J-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18.

Richard, M-C., Maltais, D., Bourque, D., Savard S., et Tremblay, M. (2007). La fusion des établissements de santé et de services sociaux : Recension des écrits sur ses enjeux et ses impacts. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(1), 151-164.

Riegler A. (2001). Towards a radical constructivist understanding of science, *Foundations of Science*, 6, 1-30. <https://doi.org/10.1023/A:101130502215>

Ricoeur, P. (1986). *Du texte à l'action. Essai d'herméneutique II*. Le Seuil.

Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Le Seuil.

Ricoeur, P. (2013). *Écrits et conférences, Tome 3: Anthropologie philosophique*. Seuil.

Rhodes, C. et Brown, A. D. (2005). Narrative, Organizations ans Research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3) 167–188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x>

Romeyer-Dherbey, G. (2012). Protagoras. Dans G. Romeyer-Dherbey (dir.), *Les Sophistes*, (p. 7-32). Presses Universitaires de France.

Rondeau, K. (2019). Présence attentive. Dans Christine Delory-Momberger (dir.), *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique*, (p. 375-377). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.delor.2019.01.0375>

Rosile, G. A., & Boje, D. M. (1996). Pedagogy for the postmodern management classroom : Greenback Company. Dans D. M. Boje, Il. P. Gephart, Ir., et T. J. Tharchenkery (dir.) *Postmodern management and organization theory*, (p. 225-250). Sage.

Roy, R. (2009). Demande et besoin d'éthique : de la formation l'accompagnement organisationnel. Dans Bégin, L. (dir.). (2009). *L'éthique au travail*. Liber.

Sartre, J-P. (2010). *Situations T. 1*. Gallimard.

Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Richard D. Irwin.

Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner : How Professionnal Think in Action*. Basic Books.

Schatzki, T., Knorr-Cetina, K. et von Savigny, E. (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge.

Schatzman, L. et Strauss, A.L. (1973). *Field research. Strategies for a natural sociology*. Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1986). *Organizational culture and leadership : A dynamic view*. Jossey Bass.

- Schwartz, S. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47, 929-968. <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>
- Searle, J. R. (1969). *Speech Acts : An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge University Press.
- Searle, J. R. (1979). *Expression and Meaning : Studies in the Theory of Speech Acts*. Cambridge University Press.
- Sedgwick, E. K. (2003). *Touching Feeling : Affect, Pedagogy, Performativity*. Duke University Press.
- Seidl, D. et Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Toward Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35 (10), 1407-1421. <https://doi.org/10.1177/0170840614541886>
- Shotter, J. et Culliffe, A. L. (2003). Managers as Practical Authors : Everyday Conversations for Action. Dans D. Holman et R. Thorpe (dir.), *Management and Language : The Manager as a Practical Author*, (p. 15-38). <https://doi.org/10.4135/9781446220405.n2>
- Simbille, J., Aïssani, Y. et Domenc, M. (2009). ISO 9000 version 2000 : vers une organisation apprenante? *Journal for Communication Studies*, vol. 2, 1(3), p. 41-52.
- Sims, R. R. (1991). The Institutionalization of Organizational Ethics. *Journal of business ethics*, 10(7), 493-506. <https://doi.org/10.1007/BF00383348>
- Smith H. R., Carroll A. B. (1984). Organizational Ethics : A Stacked Deck. *Journal of Business Ethics* 3(2): 95–100.
- Smith, D. (2018). *L'ethnographie institutionnelle. Une sociologie pour les gens* (F. Malbois, M. Barthélémy et J. Hedström, trad.). Économica. (Publication originale en 2005)
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Sormany, L. (2002). Les valeurs contemporaines de la fonction publique québécoise. *Éthique publique*, 4(1). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2495>
- Spencer, E. M., Mills, A.E., Rorty, M.V. et Werhane, P. (2000). *Organization Ethics in Healthcare*. Oxford University Press.
- Spinoza, B. (1954). *L'Éthique*. Gallimard.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Stengers, I. (2020). *Réactiver le sens commun. Lecture de Whitehead et temps de débâcle*. La Découverte.

Stevens, B. (1994). An analysis of corporate ethical code studies: “Where do we go from here?”, *Journal of Business Ethics*, 13, 63–69. <https://doi.org/10.1007/BF00877156>

Strauss, A.L., et Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research* (4<sup>e</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tardif, M. (2016). *Devenir Lean au temps de l’amélioration continue : récit de la transformation culturelle du système de santé et de services sociaux du Québec* [Mémoire de maîtrise, Université Concordia]. Spectrum Research Repository Of Concordia University Library. <https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/981798/>

Taylor, C. (1997). *La liberté des modernes*. Presses universitaires de France.

Taylor, J. R., (1993). La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication & Organisation*, 3.

Taylor, J.R., et Van Every, E. J. (1999). *The Emergent Organization. Communication As Its Sites and Surface*. Routledge.

ten Bos, R. (1997). Business ethics and Bauman ethics. *Organization Studies*, 18, 997–1014. <https://doi.org/10.1177/01708406970180060>

Thésaurus de l’activité gouvernementale. (2010). Fiche du terme « usager du réseau de la santé ». <https://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=12943>

Thomasset, A. (1996). *Paul Ricoeur, un poétique de la morale : aux fondements d’une éthique herméneutique et narrative dans une perspective chrétienne*. Presses Universitaires de Leuven.

Thuderoz, C. (1995). Du lien social dans l’entreprise : travail et individualisme coopératif. *Revue française de sociologie*, 36(2), p. 325-354.

Toussaint, J. et Berry, L. (2013). The promise of Lean in health care. *Mayo Clinic Proceedings*, 88(1), 74-82. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2012.07.025>

Trevino, L. K., Butterfield, K. D. et McCabe D. L. (1998). The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. *Business ethics quarterly*, 8(3), 447–476.

Tronto, J. (2009). *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*. La Découverte.

Tsasis P, Bruce-Barrett C. (2008). Organizational change through Lean Thinking. *Health Services Management Research*, 21(3), 192-198. <https://doi:10.1258/hsmr.2007.007023>

Turbide, O et Maxwell, T. (2021). Les régimes de rationalité en environnement à travers le prisme des valeurs. *Argumentation & Analyse du discours*, 25, <https://doi.org/10.4000/aad.4432>

Tyler, T., Dienhart, J., Thomas, T. (2008). The Ethical Commitment to Compliance: Building Value-Based Cultures. *California management review*, 50(2), 31-51. <https://doi.org/10.2307/41166434>

Uhlmann, A. (2020). Affect, Meaning, Becoming, and Power: Massumi, Spinoza, Deleuze, and Neuroscience. Dans A. Houen (dir.), *Affect and literature* (p. 159-174). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108339339>

Vaara, E. et Whittington, R. (2012). Strategy as Practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6 (1), 285-336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>

Valéry, P. (1973). *Cahiers (Tome 1)*. Gallimard.

Vallières, P. (1994). *Nègres blancs d'Amérique*. Typo.

Van De Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *The Academy of Management Review*, 31(4), 802–821. <https://doi.org/10.2307/20159252>

Van der Haar, D. et Hosking, D.M. (2004). Evaluating Appreciative Inquiry : a relational constructionist perspective. *Human Relations*, 57(8), 1017-1036. <https://doi.org/10.1177/001872670404583>

Vandevelde-Rougale, A. (2017). La novlangue managériale : Emprise et résistance. *Éres*. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/eres.vande.2017.01>

Verkerk M. J., De Leede J. et Nijhof A. H. J. (2001). From Responsible Management to Responsible Organizations : The Democratic Principle for Managing Organizational Ethics. *Business and Society Review*, 106(4) : 353–78. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00120>

Vigour, C. (2006). Justice : l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques. *Droit et société*, 63-64, 425-455. <https://doi.org/10.3917/drs.063.0425>

Vitell, S.J. et Singhapakdi, A. (2008). The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Esprit de Corps. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 343-353. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9498-x>

Vivès, J. (2012). La mélo-manie ou la voix objet de passions. *Topique*, 120, 7-19. <https://doi.org/10.3917/top.120.0007>

Voyer, G. (2015, 30 mai). Toujours plus de règles, toujours plus d'éthique? *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/le-devoir-de-philo-histoire/441411/le-devoir-de-philo-toujours-plus-de-regles-toujours-plus-d-ethique>.

Warren, R. (1993). Codes of ethics: bricks without straw. *Business Ethics: A European Review*, 2(4), 185–191.

Wacquant, L. (1992). Au chevet de la modernité : le diagnostic du docteur Giddens. *Cahiers internationaux de sociologie*, XCIII, 389-397.

Weaver, G. R. et Trevino, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs : influence on employees' attitudes and behavior. *Business ethics quarterly*, 9(2), 315-335. <https://doi.org/10.2307/3857477>

Weaver, G. R., Treviño, L. K. et Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics practices in the mid-1990's: An empirical study of the fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18, 283-294. <https://doi.org/10.1023/A:1005726901050>

Weber, K., et Glynn, M. A. (2006). Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639-1660. <https://doi.org/10.1177/0170840606068343>

Weller, S. (1988). The effectiveness of corporate codes of ethics. *Journal of business ethics*, 7 (5), 389-395.

Weick K., (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.

Weick K. E, et Browning, L. D. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12 (2), 243-259.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/01708406060641>

Wicks, A. C. et Freeman, R. E. (1998). Organization Studies and The New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search of Ethics. *Organization Science*, 9(2), 123-140. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.123>

Whiteman, G. et Phillips, N. (2008). Narrative Fiction and Semi-Fiction in Organizational Studies. Dans D. Barrey et H. Hansen (dir.), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, (Vol. 2, Chapitre 50). <https://dx.doi.org/10.4135/9781849200394>

Wittgenstein, L. (1929). *Conférence sur l'Éthique* (J. Fauve, trad.). Gallimard.

Wittgenstein, L. (1953). *Investigations philosophiques*. Gallimard.

Wittgenstein, L. (1980), *Grammaire philosophique*. Gallimard.

Wittgenstein L. (2004). *Investigations philosophiques* (F. Dastur et al., trad.). Gallimard.

Zielinski, A. (2010). L'éthique du care : Une nouvelle façon de prendre soin. *Études*, 413, 631-641. <https://doi.org/10.3917/etu.4136.0631>